

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Johtamisen laitos



NELJÄ TARINAA MUUTOKSESTA

Tutkimus haastattelun tulkinnasta henkilökohtaisena oppimisprosessina

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

9065

Organisaatiot ja johtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Liisa Virolainen, 26043
Kevät 2003

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 12/6 2003
arvosanalla erinomainen, 80 prosenttia
Kari Hiltunen ja Kaija Räsänen

Neljä tarinaa muutoksesta

Tutkimus haastattelun tulkinnasta henkilökohtaisena oppimisprosessina

Neljä tarinaa muutoksesta on ennen kaikkea tutkielma tutkimuksen tekemisestä ja tutkijan omasta oppimisprosessista. Prosessi alkaa aikomuksesta kirjoittaa perinteinen, modernin tieteen tradition mukainen teoreettinen tutkimus organisaatiomuutoksesta ja sen yhteydestä tietojohdantamiseen. Ohjaavan professorin kaivattua empiriaa työhön lisätään pari yritysjohton haastattelua, joissa käydään läpi kumpaisenkin organisaation kokemuksia muutoksesta valittua teoriataustaa mukaillen. Ensimmäinen, teoriaesittelyihin painotettu versio valmistuu nopeasti, mutta tuomitaan hienovaraisesti normatiiviseksi. Tästä alkaa neljäs tarina ja tutkijan oma oppiminen.

Havahtuminen ohjaavan paradigman voimakkuuteen ja näennäiseen avoimuuteen on pitkä ja poukkoileva prosessi. Tunnelma on suureksi osaksi turhautunut, koska kontrolli on luovutettu itseltä pois: tutkija etsii vastauksia, joita arvelee ohjaavan opettajan mahdollisesti haluavan. Lukemista kertyy pinoittain, keskeneräisyys ahdistaa ja muut työt painavat päälle. Tutkija muistuttaa itseään jatkuvasti fokuksitumisesta ja yrittää kontrolloida prosessia peilaamalla lukemaansa vanhoihin ajatusmalleihin - ja kierii kuukausia kehässä. Omat epäilykset ovat nousevat, mutta luottamus prosessiin on heikko.

Oppiminen lähtee luovuttamisesta. Tehokasta ajankäyttöä ei ole tietäminen vaan tietämättömyys, avoin etsintä. Kun työ on siirretty suosiolla sivuun, se alkaa kuin varkein elää omaa elämäänsä. Ajatuksilla on taas tilaa hengittää. Keskustelu kirjallisuuden kanssa saa uutta energiaa, ja viitteitä matkalle alkaa löytyä vähän sieltä sun täältä. Fokus on siirtynyt toisten muutoksesta omaan ajatteluun ja sen kaipaamaan muutokseen. Versio versiolta tutkija kirjoittaa itsensä ulos omaksutusta ammatti-identiteetistä.

Tiedon ja tieteen uudelleenjäsentäminen tuntuu uskaliaalta ja jättää avoimelle kentälle. Suuren ohjaavan tarinan turvallisuus on takana, edessä laaja mahdollisuuksien kirjo ja kasoittain kysymyksiä.

”Myöhemmin samana iltapäivänä hän kulki paluumatkalla Oosteindekanavaa reunustavan avonaisen työpaja-alueen läpi, kuin matkalla jonnekin, mutta minne, jäi hänelle epäselväksi. Hän ohitti talikynttilänvalajan, joka upotti riippuvia kynttilänsydämiä höyryävään astiaan. Hän ohitti satulasepän, sepän, huonekalupuusepän, vanuttajan joka tamppasi sarkaa puukaukalossa, veistäjän joka koversi puuta *klompen*- ja kellorivien, puukulho- ja kauharöykkiöiden takana, fajanssimaalarin joka suolsi samaa sinistä tuulimyllyä ja samoja riippapajuja kasvamistaan kasvaviin lautaspinoihin. Kaikki näennäisen tyytyväisinä alasimiensa, sammioittensa ja penkkiensä ääressä. Kenenkään kanssa hän ei tuntenut yhteenkuuluvuutta.”¹

Avainsanat: *muutos, tieto, tiede, reflektio ja prosessi.*

¹ Vreeland, Susan (2001): Sininen neito. WSOY. Juva. Sivut 168 – 169.

Neljä tarinaa muutoksesta

Tutkimus haastattelun tulkinnasta henkilökohtaisena
oppimisprosessina

Sisällysluettelo

1	MATKALLE LÄHTÖ.....	2
1.1	Esipuhe	2
1.2	Tutkimuskysymys ja menetelmä.....	3
2	OHJAAVAT PARADIGMAT	8
3	KOLME TARINAA MUUTOKSESTA	14
3.1	Juna jota ei pysäytetä	14
3.2	Iso ja itsetietoinen, vaan ei ylimielinen, eläin.....	18
3.3	Keski-ikäinen tiikeri.....	22
4	ORGANISAATION TIETO	27
4.1	Millaisella tiedolla pelataan... ..	28
4.2	... miten sitä prosessoidaan?	30
5	KALA VEDESSÄ JA VESI KALASSA.....	34
6	PIRSTALEISTA LÄHILUKUA	45
6.1	Ikkuna sieluun	46
6.2	Valta ja vastuu	50
7	TARINAN OPETUS?.....	52
8	LÄHTEET	55

1 Matkalle lähtö

1.1 Esipuhe

*“Asioita ei tarvitse muuttaa... Asiat tulee ymmärtää.
Jos ymmärrätte ne, ne muuttuvat.”¹*

(de Mello 2000, 35)

Kyseinen sitaatti jäi soimaan alitajuntaani luettuani de Mellon postuumin luennon muutama vuosi sitten. Ymmärrän sen viestin kaksijakoisena: toisaalta se korostaa ajatuksen – ajattelun, ymmärryksen esiasteen - voimaa ja toisaalta muutoksen luonnetta. Ajatus on itsessään energiaa ja se joko luovuttaa tai syö sitä. Ajatus on perusluonteeltaan vapaa² eikä tunne rajoja, mutta sillä voidaan rakentaa niitä. Ajatus toimii välittäjänä ihmisessä ja hänen toiminnassaan³ määrittäen hänen olemuksensa. Ajatuksella on voima yhdistää ja erottaa ihmisyksilöitä ja kokonaisia kansakuntia⁴. Minusta itsestäni riippuu, kuinka sitä käytän, luonko vain tuhoanko. Ajatus on mahdollisuus. Ensin on oleminen, sitten ajatus!⁵

Muutos on syntymistä ja kuolemista, vaihtumista ja vaihtamista, sitä että luopuu jostain ja saa jotain muuta tilalle⁶. Elävä organismi muuttuu kunnes kuolee. Jos ajatus ohjaa

¹ Hivenen proosallisemmin on siis kyse tulkinnasta ja oppimisesta muutosvoimina: Kun ymmärtää asioita – ajattelee asioista – eri tavalla, muuttaa toimintaansa, mikä provosoi yhä uutta muutosta. (Meyerson 2001, 12)

² Tämä vapaus lienee kuitenkin pikemminkin uskon kuin tiedon asia, ja ajatuksen vapaus on väitteenä, myönnän, jotakuinkin absurdi. Totalitarismiin pyrkineet poliittiset ja uskonnolliset liikkeet ovat tehneet hirmutekonsa juuri toisten ajatuksia hallinnoimalla. Individualismia korostavassa omassa ajassamme omaperäisyytemme on illuusio ellei paradoksaali. Kenen ajatuksia minä ajattelen?

³ Ajattelun väline on kieli, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen mutta samalla kahlitsee käyttäjänsä sovittujen merkkijärjestelmien rajoihin. Myös ajattelija on sekä aiempien ”ajatusten vanki ja uusien ajatusten sankarillinen esittäjä” (Juuti Billungiä mukaillen 2001, 64).

⁴ Oleellisin on vastapari minä – se, koska se on kaiken poissulkemisen alku.

⁵ Vai karteosiolaisittain ’Cogito ergo sum’? Fred Dretske on puolestaan kirjoittanut: ”Alussa oli informaatio. Maailma tuli myöhemmin” (Niiniluoto 1989, 22). Isaacs (1999, 59) pahoittelee, että ajattelu usein sotketaan muistiin ja sanoo, että ”ajattelu on herkkyyttä tilanteen ilmentymiselle: havaita se, mikä ei vielä ole olemassa ja antaa sille ääni”.

⁶ Marja-Riitta Ollila (2002, 41) kirjoittaa: ”Ajattelu edistyy, kun ihminen sallii perspektiiviinsä tunkeutua elementtejä, jotka eivät siihen nykytilassa sovi. Hän astuu ajatusten ja tunteiden epämukavuusalueelle.”

muutosta⁷, on tämäkin perusluonteeltaan vapaa, itseohjautuva⁸. Se on ilmentymistä (emergence). Todellinen muutos syntyy sisältäpäin.

Lähdin luonnostelemaan graduani näistä lähtökohdista joulukuussa 2001. Minulla oli jotakuinkin selkeä käsitys siitä, miten sen tekisin ja tavoitteena saada työ valmiiksi seuraavaan kevääseen mennessä. Tämä olisi mahdollista työläisellekin, koska liitin – ja liitän yhä – toisaalta muutoksen ja tiedon kiinteästi yhteen ja toisaalta yhteisen tiedon muodostuksen käsitykseen organisaatioiden toimimisesta systeeminä – tai pikemminkin monikossa eritasoisina, osin päällekkäisinä systeemeinä; molemmat tahoja, joista minulla oli jo ”valmista” teoriapohjaa. Toisin kuitenkin kävi: ajatukseni karkasivat hallinnastani, mursivat näkemystäni kyseisistä teorioista ja paljastivat pian lähtökohtani ristiriitaisuuden: miten saatoin kuvitella voivani tarkastella muutosta muuttamatta omia ajatuksiani?

Prosessi on ollut pitkä ja leveä, turhauttava, ajoin jopa raivostuttava, mutta kuitenkin hyvin antoisa. Se on muuttanut jossain määrin ajatuksiani⁹ ja – aika näyttää – myös toimintaani.

1.2 Tutkimuskysymys ja menetelmä

Tutkimuksen lähtökohtana on kolmen johtajan tarina omasta organisaatiostaan ja siinä toteutetusta tai menneillään olevasta muutosprosessista. Tavoitteenani oli ollut saada kiinni joitain niistä ajatuksista, jotka ohjasivat kyseisissä tapauksissa muutosta. Tunsin kahta ensimmäistä tapausta jonkin verran jo entuudestaan, vaikka minulla ei ollutkaan mitään suoraa ammatillista kontaktia niihin eikä kyseisiin prosesseihin, ja tiesin voivani soveltaa niihin paljon käyttämiäni tietojohtamisen malleja¹⁰. Kolmas tapaus tuli mukaan

⁷ Ja tähän on lähtökohtana ns. toisen asteen muunnoksen teorioissa, joissa tähdätään ensisijaisesti ajattelun ja kulttuurillisen mielentilan muutokseen, mistä sitten seuraa toiminnan muutos (Juuti & Lindström 1995, 25). Myös Argyriksen ”kaksoislenkkioppimisen” –teorialla on sama toimintaperiaate.

⁸ “--- Se vasta, vast’ on vapaa mies / ken oman luoda tiensä ties / keskeltä elon kuohujen / ja ajan aatteiden; / ei häntä vallat horjuta, / ei joukon oikut orjuuta, / hän yksin yönkin halki käy / kun tähteä ei näy.” (Eino Leino 1912)

⁹ tai vähintäänkin auttanut minua tiedostamaan ajatteluni perusteita ja selkeimpiä pullonkauloja

¹⁰ En kuitenkaan ainakaan ihan tietoisesti ollut näin tarkoitushakuinen, sillä olen soveltanut malleja useamman vuoden hyvin erilaisissa organisaatioissa ja tilanteissa ja olin varma voivani tehdä teorioista

matkan varrelta, kun olin jo alkanut epäillä lähtökohtieni suoraviivaisuutta ja valitsemieni mallien soveltuvuutta. Satuain kuulemaan kiinnostavan keskustelunpötkän muutosvaikeuksista sittemmin haastatteluun suostuneelta yksikön johtajalta. Kyseinen haastattelu oli työlleni välttämätön mutta kiusallinen, koska se pakotti minut laajentamaan kontekstia yli siistiksi kaavailemani kehyksen. Neljäs tarina on kertomus tutkimuksen tekemisestä, muuttuvasta fokuksista ja ajalehtivista ajatuksista.

Matka alkoi toisten muutoksista - onhan helpompi arvioida toisen toimintaa kuin toimia itse moniulotteisessa todellisuudessa. Kaikki kolme puhujaa ja heidän edustamansa organisaatiot ovat hyvin erilaisia ja sekä täydentävät että toistavat toisiaan. Niissä voi nähdä koko Jantschin kolmijaon - deterministinen, tasapainoinen ja dissipatiivinen (Malo 2000, 107) – kirjon: yksi korostaa muutoksen suunnitelmallisuutta ja hallittavuutta, toinen tasapainoilee yleisen kehitystrendin virrassa ja kolmas läpikäy kertomuksen valossa radikaalin muutosprosessin, joka hajottaa olemassa olevan rakenteen, mutta säilyttää kyvyn järjestäytyä uudelleen. Alkuperäiset kaksi tapausta eivät tarkoituksellisesti edustaneet trendikkäisiin turbulensseihin yhdistettyä informaatio- ja telekommunikaatiosektoria, koska halusin nähdä muutoksia perinteisemmässä liiketoiminnassa. Kolmas kertomus kuvaa sisällöntuotannon maailmaa, mutta tällä ei sinänsä ole mitään tekemistä kontekstini muutoksen kanssa.

Kysyin haastattelumahdollisuutta myös kolmelta muulta johtajalta, jotka kuitenkin kieltäytyivät. He valittelivat kiireitensä, kaksi myös muutoksiensa arkaluonteisuutta¹¹, kolmas kirjoitti, ettei tuntenut itseään ”kovinkaan mielenkiintoiseksi tutkimuskohteeksi” ja jätti sittemmin vastaamatta vastaväitteisiini¹². En kuitenkaan missään vaiheessa tähdännyt edes ”harkinnanvaraiseksi” otannaksi kelpaavaan haastattelukokoelmaan, koska näiden haastattelujen tarkoituksena ei ollut todistaa yhtään teoriaa oikeaksi tai

kelvollisen pikku tutkimuksen muutamassa kuukaudessa. Tilanteen ”lipsahtamiseen käsistä” vaikutti ehkä ennen kaikkea se, etten lopulta onnistunut yhdistämään omaa lähtökohtaani (muutosjohtamisen tarkastelu edellä mainittujen teorioiden valossa eli aiempien tutkimusten ristiintarkastelu) ohjaavan professorin mukaan ”tunkemiin” tapauskuvauksiin sitkeästä sullomisestani huolimatta. Koen tämän ”lipsahduksen” nyttemmin itselleni hyvin hedelmälliseksi.

¹¹ minkä tulkitsin intuitiivisesti turhautumaksi oman aseman epävarmuudesta

¹² Kyseessä oli etabloitunut voitto tavoittelematon organisaatio, joka on muuttanut ainakin ulkoista kuvaansa aikaisempaa huomattavasti aktiivisemmän ja räväkemmän mainonnan avulla, mistä arvelin sen käyvän jonkinsortin muutosprosessia. Organisaatio olisi mielestäni ollut kiintoisa vastakohta yrity maailman edustajille.

vääräksi saati luoda omaa teoriaa vaan toimia näytteinä siitä, mitä asioita muutosprosesseista nousee esiin ja miten niitä voidaan tarkastella.

Tein haastatteluja varten lyhyen asialistan (Taulukko 1) kertomusten ideoittajaksi ja lähetin sen suostuvaisille. Kysymysten ensimmäinen osio peilaa selkeästi tausta-ajatuksiani eli tietyn systeemiteorioihin pohjaavan mallin mukaisen lähestymistavan valintaa. Tämä osoittautui hieman harmilliseksi eritoten kolmannessa haastattelussa, jonka tulkintaan en kokenut enää saavani riittävästi tukea kyseisestä mallista, mutta päätin kuitenkin pysytellä samoissa tarinalähtökohdissa¹³. Myös muut, sittemmin jo kirjatut tekstit herättivät jälkeempään monta kysymystä, joihin olisin ehkä saanut selkeämmän vastauksen, ellen olisi laatinut lähtökohtiani näin puolueellisesti vaan olisin antanut tilanteiden viedä mennessään.

Taulukko 1

Muutoshaastattelu

- Organisaation toimiala, koko, sitä kuvaava metafora
 - Haastateltavan asema, vuodet yrityksessä
 - Suhde muutosprosessiin
-
1. Miten kuvaat sisäistä dialogia organisaatiossanne?
 2. Kuvaile informaation kulkua organisaatiossanne?
 3. Miten informaatiota ympäristöstä ja asiakasrajapinnasta prosessoidaan?
 4. Miten määrittelisit yhtiönne hierarkia-asteen (1 – 5)?
 5. Kuvaat johtamistyyliänne
 6. Kuvaat toimintaympäristöänne
 7. Mikä indikoi muutostarpeen?
 8. Kuvaile muutoksen tavoitetta
 9. Mihin tekijöihin halutaan erityisesti muutosta?
 10. Miten muutosprosessi suunnitellaan?
 11. Keitä suunnitteluun osallistuu (asema, organisaatio)?
 12. Miten suunnitelma toteutetaan?
 13. Ketkä ovat toteutuksessa avainhenkilöitä?
 14. Kuka omistaa muutosprosessin (asema)?
 15. Muutoksen vaikutus rakenteisiin? Ideaalirakenne?

Itse haastattelut kestivät keskimäärin kaksi tuntia. Kukin järjestettiin kyseisen johtajan työpaikan ulkopuolella, jotta tilanne oli helpompi rauhoittaa arkisilta askareilta. Kirjasin

¹³ Toisaalta tiedostan olleeni kahdessa ensimmäisessä haastattelussa aktiivisempi ja esittäneeni muutaman välikysymyksen, koska silloinen taustateoria ohjasi selkeämmin tiedontarvetta. Kolmannen haastattelun aikaan olin lähinnä suossa enkä juuri ohjannut tilannetta.

puheet suoraan kannettavalle tietokoneelle, korjasin myöhemmin virheet, ryhmittelin tekstiä osin uudelleen helpommin seurattavaksi ja lähetin vielä sähköpostitse asianomaisille, jotka poikkeuksetta kuittasivat tekstin omakseen enää sen kummempia kommentoimatta. Puhtaaksikirjoitusvaiheessa tein näin toisen kömmähdyksen, jota harmittelin myöhemmin etsiessäni uusia tulkintavaihtoehtoja: verbaalikkona en kestänyt puhutun kielen huolimattomuutta vaan stilisoin tekstiä sujuvammalle suomelle. Tämä esti tarkemman semanttisen tarkastelun, kosken kuukausien kuluttua enää voinut olla varma sitaattien ulkopuolisen tekstin kirjaimellisuudesta¹⁴. Kielikuvat ovat kyllä asianomaisten omia, mutta esimerkiksi modaaliverbien, torjuntujen ja kieltojen tai kontrastoivien sidesanojen kautta tulkintojen tekeminen ei ole enää luotettavaa. Näin olin sulkenut jo toisen oven perässäni ennen kuin olin edes päässyt alkuun.

Neljäs tarina alkoikin epätoivon ja kyllästymisen tunnelmissa. Kevyestä kenttätyöstä tuli paisuvaa pakkopullaa. Tutkin alkusyksystä ahkerasti laadullisen tutkimuksen oppaita, niihin perustuvia väitöskirjoja, johtamispuheen traditioita, luovan prosessin kuvauksia, tieto- ja organisaatioteorioita ja psykologiaa. Osa teksteistä oli hyvinkin inspiroivia¹⁵, mutta vei minua yhä kauemmaksi tavoitteestani - säädyllisen maisteritasoisen opinnäytteen kirjoittamisesta kohtuullisessa ajassa. Lukemista ohjasi paitsi vimmainen vastausten etsintä ohjaavan opettajan hienovaraiseen kritiikkiin myös kasvava mielenkiinto yhä uusiin näkökulmiin - ja pako kirjoituspöydän ja keskittymisen ääreltä. Houkutus koko aiheen hylkäämiseen oli kova. Kunnes yksi yö ajatusteni sekasorto tuntui selkiytyvän ja päädyin pitäytymään tarinoissa ja etsimään vahvoja ja heikkoja viestejä, jotka auttaisivat tulkitsemaan niiden takana piilevää todellisuutta. *Mitä nämä tarinat kertovat muutoksesta?* Minkälaisia johtolankoja ymmärtää muutosta tai uusia kysymyksiä niistä nousee esiin, kustakin erikseen ja kaikista kolmesta yhdessä?

¹⁴ Sitaattien sisällä on kahdessa ensimmäisessä tekstissä korjattu kielioppia, vaikka sanat ovat muutoin tiukasti tarinoitsijoiden mukaiset.

¹⁵ 'Tekijän kuolemaa' 1967 julistanut Roland Barthes kiinnitti huomiota siihen, että riippumatta kirjoittajan, niin fiktion kuin faktankin harjoittajan, tarkoituksista lukijat luovat omia merkityksiään. Tekstit ovat epävakaita ja ne muuttavat merkityksiään tulkitsijan mukaan (Appignanesi ja Garratt 1998, 74).

Sivumäärän kasvaessa homma tuntui taas yhä tahmeammalta: en voinut olla tyytyväinen yhteenkään teoriasovellukseen, kaikki jää ikään kuin kesken. Minulla oli huomattavasti enemmän kysymyksiä kuin ymmärrystä. Lopulta päädyin ottamaan mukaan otteita työskentelyprosessista, kun kävi yhä selvemmäksi, että olin kirjoittamassa itseäni ulos yhdenlaisesta ammatti-identiteetistä kohti epämääräisyyttä, vielä hahmottomatonta. Kevyestä opinnäytetyöstä valmiine oppeineen tuli pienimuotoinen luomiskertomus ja hapuileva löytöretkeni jälkimodernin tutkimuksen maailmaan. Tarina on sisäänrakennettu tähän tekstiin kokonaisuudessaan: se ohjaa sekä huomion kiinnittymistäni juuri niihin seikkoihin, joita olen halunnut kertomuksissa nähdä että nostaa esille tulkintojani ja johtopäätöksiäni niistä.

Työ on siis sängen subjektiivinen ja olen kiusallinen tietoinen siitä tosiasiaista, että se johtopäätöksineen kertoo kaikkein eniten kirjoittajastaan, ei suinkaan kyseisistä tapauksista¹⁶ tai muutoksesta ilmiönä 2000-luvun alun suomalaisissa organisaatioissa. Tunnistan subjektiivisuuteni, mutta synnyttääkö tämä kuitenkin objektiivisuutta (vertaa Eskola & Suoranta 2000, 17)? En osaa olla pohtimatta, mikä on yhden ihmisen tulkintoihin ja pohdintoihin perustuvan työn arvo ns. tieteen maailmassa. Toisaalta koska määritän itseäni jatkuvassa suhteessa kanssaihmiini ja siihen yleiseen diskurssiin, jonka piirissä elän, omaperäisyyteni ei tehne merkittävällä tavalla eroa muista eivätkä ajatukseni ehkä olekaan niin subjektiivisia? Muistutan vielä itselleni, että koska kyseessä on loppujen lopuksi varsin suppeaan taustaan - 160 kirjavaan opintoviikkoon - pohjaavien opintojen lopputyö, on joka tapauksessa odotettavissa, että sen ainoa hyötyjä olen minä itse¹⁷. Miksi en siis hyödyntäisi työtä mahdollisuutena tutkimisen ja oman oppimiseni opiskeluun?

¹⁶ jotka kertovat enemmän kertojastaan kuin niissä ilmenevistä organisaatiosta

¹⁷ Eräs ohjaavan opettajani kommentti ensimmäiseltä välitapaamiselta jäi soimaan päähäni muodossa ”Älä kirjoita teoriaosaan mitään, mitä minä en jo tiedä” ja lamautti minut pitkäksi aikaa. Mistä minä keksisin tähän hätään teorian, jota kokenut professori ei vielä tuntisi? Tämänhän piti olla vain pakollinen läpikulkutyö, joka mahdollistaisi varsinaisen tutkimisen. Kyseessä lieenee jonkinasteinen väärinymmärrys, joka vaikutti valintaani ottaa osia neljänestä tarinasta työhön mukaan; tämä olisi ainakin omaani – vaikka uskoakseni peilaakin yleisempää todellisuutta.

2 Ohjaavat paradigmat

Etukäteisluenta keskittyi kolmeen eri aihealueeseen: organisaation tietoon, systeemiseen organisaatorakenteeseen sekä arjesta irrottautumiseen eli organisaation mieltämiseen metaforana. Taustalla oli kolme lähdettä Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1995) tietojohdamisen kulttikirja *The Knowledge Creating Company*, Pirjo Ståhlen väitöskirja vuodelta 1998 *Supporting a System's Capacity for Self-renewal* sekä hänen yhdessä Mauri Grönroosin kanssa kirjoittamansa kirjat *Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä* (1999) ja *Dynamic Intellectual Capital™*. *Knowledge Management in Theory and Practice* (2000) sekä Garreth Morganin teokset *Images of Organization. The Executive Edition* (1998) ja *Imagin-i-zation* (1997). Näiden lisäksi olin kerännyt kymmeniä artikkeleita pääosin asiansanoilla muutos, itseorganisoituminen, metafora ja systeemi. Olin perustellut valintani itselleni muutoksen ja tiedon sisäänrakennetulla yhteydellä – tietoinen muutos on kehittämistä, jossa puolestaan on keskeisenä analysointi ja palautteen hyödyntäminen eli ajattelu (esim. Malo 2000, 106) - jota Ståhlen ja Grönroosin mallikin neljän eri muuttujan avulla hahmottaa.

Nonakan ja Takeuchin tekstissä olen kokenut keskeisimmäksi organisaation sisäisen tiedonmuodostusprosessin erittelyn, nimenomaan hiljaisen tiedon merkityksen esiintuomisen, ja koko organisaation osallistumisen painottamisen. Ehkä kirja oli kaiken kaikkiaan henkilökohtainen herätteeni tiedon keskeiseen merkitykseen mutta marginaaliseen asemaan yrityksissä. Hokema 'jokainen organisaatio perustuu tietoon'¹⁸ sai konkreettisen sisällön jatkossa 'yritys on olemassa *luodakseen* [kursiivin minun] jatkuvasti uutta tietoa (Nonaka, Toyama ja Konno, 2000). Organisaation kyky luoda uutta tietoa sekä käyttää sitä on sen keskeisin kilpailukyvyyn lähde' (Nonaka & Takeuchi 1995). Miten tätä tietoa sitten luodaan?

Esitystapa nelivaiheisine spiraaleineen tuntui aluksi aika kömpelöltä, mutta kun pääsin siihen sisään, huomasin kiinnostäväni erilaisissa ammatillisissa yhteyksissä yhä

¹⁸ Suomen kielessä on tietosanan etymologiaa selitetty mm. tie-sanasta, tietäminen on "tien tuntemista tai tien löytämistä". Latinan scientia viittaa osaamisen lisäksi käsittämiseen (saada käsiinsä, haltuunsa) ja ymmärtämiseen (ympäröidä) (Niiniluoto 1989, 14-15).

enemmän huomioita mainittujen ontologisten tasojen esiintymiseen ja prosessimallin toteutumiseen. Samalla hiljaisesta tiedosta puhuminen ja demonstroiminen eri yhteyksissä tulivat ikään kuin legitiimiksi. Aloimme nostaa entistä enemmän esiin tunteita tiedonlähteinä sekä kokeilla erilaisia palaverikäytäntöjä ja yhteistyö- ja tutkimuotoja. Sitä paitsi kauan kyseenalaistettuun keskijohtoon kuuluvan korvia toki hivelä kirjoittajien antama arvostus.

Ståhlen ja Grönroosin malli kolmiulotteisesta organisaatiosta on ollut minulle konkreettinen työkalu usean vuoden ajan.¹⁹ Se perustuu systeemiin organisaationäkemyksiin, jotka ovat kiinnostuneita ensisijaisesti järjestelmän osien välisistä suhteista - ei niinkään yksittäisten osien ominaisuuksista ja niiden summasta. Systeemiajattelu perustuu luonnontieteisiin ja Ståhlen ja Grönroosinkin malli seuraa ”tieteen kehityksen aaltoja” (Ståhle & al. 2002, 26) ja jakaa organisaatiojärjestelmät kolmeen eri ryhmään: mekaanisiin, orgaanisiin ja dynaamisiin järjestelmiin. Olen kokenut mallin hyödylliseksi keskustelujen avaajana ja organisaatioiden toimintojen ja niiden tavoitteiden hahmottajana.

Luonnontieteiden rakenteiden tuominen ihmistieteisiin on aiheuttanut paitsi ihastusta myös kritiikkiä: esimerkiksi Juuti (2001, 391) kirjoittaa, että luonnontieteen näkemyksillä on ihmistieteiden kehityksen kannalta hidastava vaikutus, koska ne tuppaaavat pitämään näitä erilaisten mallien ja yleistysten pihdeissä – ”modernin kahleissa” eivätkä edesauta vapautumista elämänilmiöiden moninaisuuden ja erityisyyden tarkasteluun. Olin pitkään ymmälläni tästä kriittisyydestä ja pidin sitä jossain määrin epäoikeudenmukaisena, koska monissa työtilanteissa kyseinen malli on nimenomaan tuonut esiin ja kirjoittanut kiintoisia keskusteluja eri toimintojen ja niiden tarpeiden erilaisuudesta ja avannut näköaloja ulos yksiviivaisesta tehokkuusajattelusta. Luulen nyt viimein tajuavani, mihin kritiikki viittaa: malli on normatiivinen ja autoritäärinen, modernille tieteenperinteelle uskollinen, esittäessään, että ”teidän tulee toimia näin, jotta teillä olisi mahdollisuus saavuttaa z” ja sekä typistää että kokonaan sivuuttaa tapahtumien, merkitysten ja kontekstien kirjoa.

¹⁹ Pirjo Ståhle oli lähin työtoverini vuosina 1999 – 2002, joten hänen ajatuksensa ovat ilman muuta ohjanneet myös minun toimintaani.

Morganin johdatus metaforien²⁰, kielikuvien, tarkasteluun ja tietoiseen käyttöön on ollut lähinnä hauskaa leikkiä, joka on irrottanut arjen usein kovin vakavailmeisestä konsulttipuheesta. Metaforat, kielikuvat, avaavat ikkunan sieluun (T.L. Brinkin toteamus artikkelissa Oswick & Grant 1996, 220). Ne tuovat esille asioita, joita on vaikea pukea konkreettiseksi ja ymmärrettäväksi selkokieleksi.

Ehkä merkittävimmäksi lähdeoteekseksi muodostui kuitenkin yllättäen Pauli Juutin (2001) *Johtamispuhe*, joka paitsi luo mielenkiintoisen historiikin johtamisen retoriikkaan on myös avannut siihen minulle uusia ulottuvuuksia. Ymmärsin kirjan merkityksen työskentelylleni vasta loppumetreillä prosessin opetuksia kootessani. Selailin kirjaa toistamiseen ja hämmästyin, että monet niistä pohdinnoista, joita sirpaleiseen lähilukuun olen nostanut ja jättänyt nostamatta, ovat mitä ilmeisimmin juontaneet ainakin osin Juutin tekstistä. Ensimmäinen lukukokemus edusti lähinnä tyyliä ”hauska tietää”, mitä voisi kutsua myös torjunnaksi²¹. Ajatukset olivat kuitenkin jääneet itämään ja alkoivat elää omaa elämäänsä kontrollinhalustani huolimatta.

Pitkällisen prosessin aikana muodostui työni keskeiseksi avainsanaksi *reflektio*, pysähtyminen ja omien tekojeni, ajatusteni ja tuntemusteni ”objektoiminen” ja peilaaminen suhteessa sisäisiin ja ulkoisiin ärsykkeisiin. Tukeudun tässä mm. kriittisiksi kasvatustieteilijöiksi mainittuihin Wilfred Carriin ja Stephen Kemmisiin, jotka ovat kirjoittaneet, että ihminen muodostaa tietonsa refleктоimalla, olemalla tietoisesti kriittinen omaa toimintaansa, ajatteluaan ja niiden seurauksia kohtaan.²² ”Toimija itse on tulkinnan autenttisuuden ’tuomari’ eli tulkintaa ei voi johtaa ulkopuolisista säännöistä, periaatteista tai teorioista.” (Kuula 1999, 66). Tämä ei luonnollisestikaan tarkoita, että työ olisi tapahtunut tyhjiössä, viittaamalla vain omaan sisäiseen maailmaansa, vaan pääasiallisesti intensiivisessä vuorovaikutuksessa kirjoitetun tekstin

²⁰ Semiootikassa, merkkijärjestelmien yleisessä teoriassa, metaforat lasketaan ikoneihin, eli ne ovat ”jossain suhteessa samankaltaisia kohteensa kanssa” (Niiniluoto 1989, 24).

²¹ Torjuntaani vaikutti sekä silloinen, suuren leikkauksen jälkeinen totaaliseltsä tuntunut fyysinen ja älyllinen väsymys että ohjaavan professorin kehoitus kirjaan tutustumiseen: olihan ilmiselvää, että lähestymistapani ja teoriavalintani olivat sen valossa kestäättömiä ja nopea eteneminen olisi tyssätty.

²² Reflektiossa piilee kuitenkin omaan itseensä kätertymisen vaara. Filosofi Maija-Riitta Ollila (2002, 16) kysyy: ”Jos totuudellisuus merkitsee pitäytymistä omaan olennaisimpaan minuuteensa, voiko käydä niin, että sellainen fiktion esittäjä on vakuuttavin, jolla on vain vähän ajattelun vaihtoehtoja?”

- toisten tutkimusten ja ajatuksien sekä itse kirjaamieni tarinoiden – kanssa, joita luen oman konstruktivistien käsitysteni läpi. Liikkeen suuntaan ovat osaltaan vaikuttaneet ohjaavan opettajan välihuomautukset. Merkittävänä tiedonlähteenä ovat olleet myös omat tuntemukseni²³, joihin on liittynyt epämääräistä tyytymättömyyttä ja tahmeutta, joku ei vain ole *tuntunut* täsmäävän. Reflektio on vaatinut myös riittävää etäisyyttä, sekä henkistä tilaa että aikaa, onhan kyseessä selkeästi rajoittamaton prosessi, joka jatkuu pitkälle tulevaisuuteen. Intensiivisinä työskentelyjaksoina monet ajatukset ovat yllättäneet hetkellisenä välähdyksenä tai tulleet unessa. Sinne ne ovat tosin usein myös palanneet, kun en ole havahtunut riittävän nopeasti kirjaamaan niitä ylös²⁴.

Toisaalta myös refleksiivisyyden, itseironian ja tekopyhyiden hienoinen raja on tullut yhä selvemmäksi. Reflektoidakseen ”aidosti” täytyisi olla suorastaan naivin viaton, mikä lienee varhaislapsuuden ohittaneelle sula mahdottomuus; avaimet naivuuteen sinänsä ja kyvyttömyyteen nähdä ovat sen sijaan aina olemassa²⁵. Yksinäinen reflektio yleisön edessä on pahimmillaan kiusallista katsottavaa: kaunistelua, ruoskintaa tai hampaatonta hymistelyä, pinnallista tyytymättömyyttä mutta haluttomuutta katsoa riittävän syvälle. Kyseessä on mitä suurimmassa määrin loogiseksi kokonaisuudeksi parsittu tarina, joka on täynnä valintoja, aasinsiltoja ja silottelua, ja joiden lopulliseen tulkintaan on avaimet kullakin tulkitsijalla itsellään (Appignanesi & Garrat 1998, 80).²⁶

Työssäni on siis neljä tarinaa ja neljä reflektiojaa. Kolmen johtajan tarinat on kerrottu paitsi opiskelijalle myös konsulttina toimineelle, mikä vaikuttanee jonkin verran niidenkin siloteltuihin sisältöihin. Ne kaikki kertoivat kovin kaunista kuvaa organisaatioiden todellisuudesta ja johtajana olemisesta, ainakin ensilukemalta. Vaikka haastattelutilanteiden tarkoitus oli saada kertojat ensisijaisesti refleктоimaan tapahtumia

²³ Ajatus, tunne ja ruumis kulkevat käsi kädessä (Bohm 1992, 6 - 10).

²⁴ Kulkki ja Kosonen (1999, 6) viittaavat Polanyiin, jonka mukaan kaikki oppiminen pohjautuu latenttiin hiljaiseen tietoon: ”oppiminen on heuristinen väläys, jonka aikana mieli on yhteydessä toistaiseksi vielä piilossa olevan realiteetin kanssa”.

²⁵ Mutta objektiivisuushan piti olla jo ohitettu eikä naiviutta näin ollen ole enää olemassakaan, sillä jokainen kulkee omassa tahdissaan omia tietämisen polkujaan.

²⁶ ”Ei logiikkaa ole enää olemassa, siitä kaikesta on niin kauan. Kuitenkin minä jatkan, vaikka tiedänkin, että totuus piileksii tauoissa, sanojen vaitonaisissa tauoissa. Kaiken kaikkiaan tarinani on vain yritys aidata ja osoittaa tyhjiö, johon aika on päätynyt, pitää tyhjiö avoimena, joskus kysymyksinä joihin ei ole vastauksia, joskus taas kokeilevina vastauksina kysymyksiin joita kukaan ei ole [minulta] vielä kysynyt.” Jens Christian Grøndahl (2002, 72): *Lokakuun hiljaisuus*. Otava, Keuruu.

ääneen, se, että minä pyydän heitä tekemään sen minun läsnä ollessani on interventio. Antamani asialista oli jo sinällään kertojien ajatusten ohjailua, jolla olen jossain määrin tunkeutunut mukaan tarinoihin²⁷. Kolmantena yleisönä – ensimmäiseksi lasken kertojat itsensä - tilanteissa toimi todennäköisesti²⁸ tietoisuus siitä, että kerrottua tultaisiin repostelemaan julkisessa opinnäytetyössä²⁹. Kahdessa ensimmäisessä tapauksessa johtajat olivat myös jossain määrin tietoisia ansiotyössäni käyttämistä teoriataustoista aiempien kontaktiemme johdosta, minkä oletan vaikuttaneen parissa kohden sanavalintoihin³⁰. Onko näin, ja jos on, missä määrin, sitä en voi tietää.

Verbaalinen ilmaus on kirjattu tekstissä, mutta kanssakäymisessä on kiinnostavaa myös sanomatta jättäminen, sanaton viestintä ja itse tilanteiden lataus, eli esimerkiksi se, mikä asia saa minkälaisen äänenpainon, mistä haastateltava innostuu tai missä hän epäröi. Edellä mainittuihin tekstin kirjaamisen puutteisiin viitaten en kuitenkaan voinut enää laittaa painopistettä kysymykselle, *miten* asiat on kerrottu, vaan pitäydyn pääasiallisesti siinä, *mitä* niissä on kerrottu. Minua ei sinänsä kiinnosta se, mikä on totta, mikä ei, koska siihen en yhden ihmisen kertomuksesta saa otetta, jos saisi useammastakaan, sillä samasta tilanteesta on aina monta tarinaa ja totuus on useimmiten paitsi kontekstisidonnainen myös subjektiivinen käsite³¹.

Vaikka teenkin päivittäin erilaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä eri ihmisten puheista ja teksteistä, olen myös tietoisesti pyrkinyt pääsemään tavasta eroon ja opettelemaan kuulemaan, mitä kyseinen henkilö todella haluaa minulle kertoa. Marshall B. Rosenbergin pitämä kurssi väkivallattomasta vuorovaikutuksesta (non-violent communications) Helsingin kesäyliopistossa v. 2000 keskittyi eri vuorovaikutusosapuolten tarpeet ja tunteet huomioimaan ja nämä kunkin omista

²⁷ Onko edes mahdollista haastatella puhtaan objektiivisesti? (Vertaa Kuula 1999, 19) Onko edes passiivinen kuuntelu objektiivista, koska eikö läsnäolokin jo sinänsä ole vuorovaikutusta?

²⁸ Esimerkiksi ison eläimen tarinassa pohdinta dialogista, jonka käsite oli ilmeisen epäselvä ja kertoja puhuu itsensä ristiin.

²⁹ Vertaa Kuulan (1999, 48) kuvaus oman tutkimusmateriaalinsa yleisöistä. Jokaisen haastateltavan kanssa sovimme, millä tasolla he ja heidän organisaationsa saavat tulla ilmi. Tähän sopimukseen viitaten en voi puhua organisaatioista suoraan nimillä vaikka peittelyn taso onkin varsin vaimea. Sen sijaan loppua kohti käy yhä selvemmäksi, että minun kannattenesi hakea suojaa oman itseni ja työllistymisnäköymieni kannalta.

³⁰ Esimerkiksi puhe itseohjautuvuudesta Junan tarinassa.

³¹ Kenen järki, kenen totuus? Toiseuden ongelma on rationaalisuudessakin keskeinen. Fyysikko David Bohm (1992, 178) on sanonut, että lopullisen tiedon etsintä on itse asiassa turvallisuuden kaipuuta.

tulkinnoista erottavaan kanssakäymiseen ja teki minuun suuren vaikutuksen. Koen legitimizeettini tulkita käsiini annettua puhetta varsin hataraksi enkä voi olla varma, teenkö oikeutta puhujille. Tarkoitus ei ole tietää kertojien puolesta³². Pyrin myös keskittymään johtolankoihin, jotka liitän muutosprosesseihin yleisemmälläkin tasolla³³. Saman puheen lähestyminen eri näkökulmista ja moninaisia ajatuksia sihtaamalla on ollut paitsi herkullista myös välttämätöntä oman oppimisprosessini kannalta.

Olen kirjoittanut työn minämuotoiseksi, millä haluan korostaa omaa vastuutani paitsi tekemistäni tulkinnoista, myös kaikista niistä valinnoista, joita työhön liittyy. Näin tehdessäni olen kuitenkin huolissani työni uskottavuudesta sekä ”oikeiden” tieteenharjoittajien silmissä että potentiaalisen ”suuren yleisön” edustajien joukossa – ja huomaa, kuinka vaikea minun itseni on päästää irti käsityksestäni tieteestä ja tavasta tehdä sitä. Kuitenkin *tunnen*, että näissä tarinalähtökohdissa valintani oli ainoa kestävä lähtökohta, johon itse olen tässä vaiheessa ollut valmis sitoutumaan.

Itse tieteen historia lukuisine yrityksineen ja erheineen on noviisille sekä armahtavaa että hupaisaa luettavaa. Mitä tulisi ajatella esimerkiksi siitä, että Neptunuksen ”löytäjät” Le Verrier ja Adams perustivat kumpikin tahollaan laskunsa tuon ”häiritsevän planeetan” massa-arvosta, paikannuksen kannalta yhdestä keskeisimmästä suureesta, puhtaaseen arvioon, yksinkertaisesti päästäkseen jostain liikkeelle! (Ekeland 2001, 43)³⁴ Tämähän tapahtui kvantitatiivisten tieteitten kulta-aikana, 1700-luvun lopulla, jolloin tiedemiehet uskoivat voivansa rakentaa koko maailman uudelleen kynän ja paperin avulla (mt. 33). Kaikki me tunnemme myös tarinan Newtonin omenasta – oli se sitten totta tahi ei. Eikä Einsteinkaan pystynyt todistamaan päätelmiään niiden julkaisuhetkellä, vaan tukeutui kollegojensa myöhempään apuun (Fölsing 2000, 379 - 385). Nyt kun olen jo pitkään ja hartaasti kuvannut irrottautumistani modernin totuuden taakasta, tuskin minunkaan kannattaa enää pitemmäksi aikaa jäykistyä tarinoitteni

³² vaikka arjessa usein olenkin näin tietävinäni, varsinkin nojautuessani ”tieteeseen” tai malliin.

³³ Tässäkin on kuitenkin omat ongelmansa: pirstaleista maailmaa ei saa kokonaiseksi sen osia tarkastelemalla, ainakaan jos tuhannen palan pelistä käsissä on pari. Mutta ehkä juu piileekin – ainakin osittain – siinä, että useammin kuin haluaisimme myöntää, meidän on nostettava kädet ylös ja antauduttava maailman moninaisuuden ja tietomme, myös tieteen, rajallisuuden edessä? Ehkä juuri tietämättömyyden myöntäminen on tiedon avain?

³⁴ Ekeland kommentoi tapaa itse toteamalla, että ”Se on sama kuin rakentaisi taloa alkamalla katosta, ja tiedemiehet ovat, ikävä kyllä, tähän tapaan tottuneet”

äärelle. Käsissäni ei ole eikä tule olemaan totuutta yhdestäkään neljästä tarinasta, ainoastaan tulkintoja ja uusia kysymyksiä. Olkoon tämä työ hippusena muutoksen moninaisessa kakofoniassa.

3 Kolme tarinaa muutoksesta

Kolme tarinaa, joihin jäljempänä viitaan Junana, Isona Eläimenä ja Tiikerinä informanttien metaforien mukaisesti, edustavat sisällöltään ja volyymiltaan hyvin erilaisia organisaatioita. Juna kertoo kuljetuskaluston korjaukseen ja huoltoon erikoistuneesta, 1.1.2001 yhtiöitetystä yrityksestä, joka kuuluu osana erikoislogistiikan ja shippingin toimialalla toimivaan konserniin. Sen palveluksessa on vajaat 30 henkilöä ja vuoden 2001 tulos oli noin 15 Mmk, tästä voiton osuus 2 Mmk. Yrityksellä menee hyvin, ”pääoman tuotto prosentti hipoo ääretöntä”.

Iso Eläin edustaa maamme suurimpia yrityksiä ja perinteisimpiä toimialoja, metsä- ja paperiteollisuutta. Yrityksen liikevaihto vuonna 2001 oli noin 10 miljardia euroa, henkilökuntaa yli kolmekymmentätuhatta. Haastateltava on 39 vuotias MMM, joka toimii kehityspäällikkönä yksikössä, jonka vastuualueeseen kuuluu sähköisen liiketoiminnan metodiikan ja uusien toimintatapojen kehittäminen. Hän tuntee talon hyvin oltuaan sen palveluksessa eri tehtävissä ja yksiköissä yli 13 vuotta. Haastattelu tehtiin 9.12.2001

Tiikeri edustaa noin sadan henkilön osaamiskeskusta suuressa mediakonsernissa. Yksikkö koostuu useista eri tyyppisistä ammattiryhmistä, jotka tukevat toimittajien työtä. Informanttina on sen vetäjä, 39 vuotias toimituspäällikkö, toimittaja ja oikeustieteitten kandidaatti. Haastatteluajankohta oli 7.10.2002.

3.1 Juna jota ei pysäytetä

Toimitusjohtaja, kolmikymppinen tekniikan lisensiaatti kertoo 14.12.2001 yrityksestään ja sen toimintaympäristöstä seuraavasti:

”Olemme kuin juna, joka on kiihdytetty vauhtiin. Menee tasaisesti eikä tasoristeyksien autot hidasta kulkua... Pääoman tuotto prosentti hipoo ääretöntä ... Toimiala noudattaa yleensä tiettyä vuosisyyskiä, mutta tänä syksynä se on ollut hyvin epälooginen ja epävarmuus leimaa asiakaskuntaa.”

Toimitusjohtaja ei kuitenkaan ole tilanteesta huolissaan, eikä yritys ole toistaiseksi reagoanut siihen ”millään tavalla”. Yritys on omalla toimialallaan markkinajohtajan asemassa Etelä-Suomessa eikä sillä ole

”potentiaalista kilpailijaa pääkaupunkiseudulla. ... Olemme kasvaneet tänä vuonna 30 %, markkinoita on vielä kyllin ja markkina-asemamme on vahva, asiakkaat ovat valinneet meidät. Jos tilanne kuitenkin jatkuu pitempään, on meillä valmius yhdessä yössä sopeuttaa 50 % toimintaamme alihankintaa ja ylitöitten määrää vähentämällä. ... Pystymme myös siirtymään toiselle toimialalle - nyt huollamme ainoastaan perävaunuja - laajentamalla repertuaariamme muuhun kuljetuskalustoon tai varaosasektorille.”

Toimitusjohtaja kuvaa yritystään joustavaksi, minkä takaa pieni organisaatio ja sopeutumiskykyinen henkilökunta. Vuorovaikutussuhteet perustuvat enemmän kaveruuteen kuin virka-asemaan, kielenkäyttö on epämuodollista, ronskia ja huumoripainotteista,

”vastaavaa mallia on vaikea kovin monesta paikasta löytää. Jos joku kävelee ovesta sisään, joku voi kysyä, mikäs pultsari sieltä tulee, eikä kukaan suutu. ... Sisäinen luottamus on meillä äärimmäisen kova, periaatteena on, että miehen sanaan luotetaan kunnes se on syöty. Ihmiset tuntevat toisensa hyvin, luottamus on syntynyt sitä kautta. Työntekijöitä ei ole ikinä vedetty retkuun. Ilmapiiritutkimuksessa oli 100 % vastaus väitteeseen ’annetut lupaukset pidetään’. ... Varmuus toimeentulosta ja raha ohjaavat toimintaa, henkilökunta on hyvin tietoinen markkinatilanteesta, mutta luottamus oman firman asemaan ja työpaikan pysyvyyteen on vahva, kaikki tietävät, että irtisanomisiin mennään vain äärimmäisessä pakkotilanteessa. Tällä hetkellä mietitään kuitenkin vielä sitä, että mistä saamme lisää ihmisiä tekemään töitä.”

Pienessä organisaatiossa tieto kulkee nopeasti ja helposti. Tärkeimmät informaationkeruukanavat ovat sisäinen ilmapiiritutkimus sekä haastatteluhetkellä tekeillä ollut asiakastytytyväisyystutkimus, joita tehdään 18 kk välein. Pienestä asiakasmäärästä (7 asiakasta tuo 90 % liikevaihdosta, kaiken kaikkiaan asiakkaita on n. 150) johtuen keskeisiin asiakkaisiin voi pitää lähes yhtä kiinteät suhteet kuin työntekijöihin.

”... meillähän on pieni organisaatio. Ääritapauksissa huutaminenkin riittää, yleensä normaali puhe, siihen et informaatio on perillä. Ihan suusta suuhun menetelmällä ja informaatiotaululla. On meillä vuorovaikutusta, mutta suurin virta on tietysti ylhäältä alas.”

”Kyllä se tieto kulkee ilman kyselyitäkin: asiakaskunta on hyvin rajoittunut, jos tyytymättömyyttä esiintyy, puhelin soi välittömästi.”

Asiakkaat reklamoivat joko laskutuksen yhteydessä tai soittavat suoraan toimitusjohtajalle. Mikäli reklamaatio on aiheellinen, virhe korjataan yleensä saman päivän aikana. Tieto virheestä ”leviää talon sisällä suusta suuhun päivässä, joten kaikki oppivat. Isoja mokia ei ole sattunut.” Asiakasreklamaatiot myös tilastoidaan ja niiden kehitystrendiä seurataan tulokortissa.

Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä toimii jonkinlainen kisällimalli: uudet ihmiset ajetaan sisään vanhojen työntekijöiden parina. Kaikki koulutetaan talon sisällä työtä tekemällä, perusvalmiudet on yleensä hankittu ammattikoulusta tai teknillisestä oppilaitoksesta. Työntekijät työskentelevät pareittain ja he pitävät itse huolta kompetenssinsa kehittamisestä. Kannustinjärjestelmänä käytetään rahaa: yrityksessä on käytössä suoritepalkkaus, joka on suhteutettu mitattavaan työn nopeuteen.

”Se [ammattitaidon kehittäminen] on joukkokuria – no ei nyt ihan. Ihmiset ovat yksilöllisiä, jokainen ohjautuu luonnonmenetelmän kautta siihen missä se on pätevin. Jos joku sössii jonkun homman mitä ei osaa, niin eihän se siihen tehtävään enää mene. ... Psykologisesti se [työparin valinta] menee niin, että toinen on voimakas ja toinen mukautuja. Toinen tekee mieluummin toista hommaa, toinen toista, eli työ ohjaa. Kun tulee uusi ihminen, joku työpari vain ottaa uuden ihmisen mukaansa, tai sitten joku on jäänyt yksin ja tarvii kaverin ja uusi ihminen ohjautuu automaattisesti tän pariin.”

Yrityksessä on toteutettu kuluvana vuonna merkittävä sisäinen muutosprosessi, jonka tavoitteena oli sekä asiakas- että henkilöstötyytyväisyyden nostaminen. Hierarkisen rakenteen purkaminen oli vastaus molempiin.

”Ei sitä muutosprosessia mitenkään suunniteltu. Se oli vaan jo olemassa ja heti kun tilaisuus tuli se tehtiin. Otettiin rukaset käteen ja ravistettiin. Ihan hallitsemaan prosessi. Pakko ajoi.”

Tämä kehitys on tapahtunut vähitellen. Mutta kun vuoden 2000 ilmapiiri-tutkimuksessa oltiin todella tyytymättömiä esimiesjärjestelmään, teki hallitus maalis-huhtikuussa päätöksen, jossa koko esimiesjärjestelmä päätettiin purkaa. Muutoksen avainhenkilöinä oli kaksi talon sekä virka- että fyysiseltä iältään vanhinta työntekijää.

”Toimenpide oli tavattoman radikaali, yksi esimies istuttiin ulos.” Muut esimiesasemassa olleet siirtyivät toisiin tehtäviin. Tälle yhdelle ilmoitettiin, että henkilökunta ei aio enää tehdä työtä hänen kanssaan ja että asiakkailta on tullut jatkuvasti häneen henkilöityneitä valituksia. Hänen työsuhteensa purettiin. ... Henkilöstö sen kuitenkin toteutti. Heidän lähtökohtansahan oli, etteivät he voineet enää jatkaa entisellä mallilla. Sitoutuminen oli 100 %. Henkilöstö starttasi, yhtiön johto pesi pyykin.”

”... heillä [avainhenkilöillä] oli vähiten henkilökohtaisesti menettävää tai taloudellista riskiä. Ei heillä muutoin mitään ”asemaa” ole sen vahvemmin tai huonommin kuin muillakaan. Nuoremmat työntekijät eivät alussa juuri uskaltaneet avata suutaan siinä pelossa, jos homma olisi mennyt puihin (työnjohtajaa ei olisi erotettu), olisi työpaikka mennyt.”

Nykyinen johtamistyyli on organisaatiossa toimitusjohtajan mukaan hyvin epämuodollinen (asteikolla 1 – 5, jossa yksi on hyvin epämuodollinen, yksi), perheyriksen kaltainen. Kaikki ovat kavereita keskenään, varsinaista esimiesjärjestelmää ei ole. Toimitusjohtaja ja talouspäälikkö ovat ainoita esimiesasemassa olevia.

”Esimiesjärjestelmä purettiin tietoisesti, koska kunnollisia esimiehiä ei alalla juuri ole eivätkä ne tähän päivään kuulu. Itseohjautuvuus on näin huomattavasti parempi: jos asiakas tulee ovesta sisään, kaikki tietää mitä pitää tehdä ja pystyy itsenäisesti palvelemaan asiakasta alusta loppuun. Ihmisille on annettu vastuuta ja sanottu, että valitsette joko esimiesjärjestelmän tai itseohjautuvan työskentelyn välillä. ... Se oli kuin yön vaihtuminen päiväksi. Fiiliksen muutos on tunnettavissa päivittäisessä elämässä, huumori on nyt mukana ja hymy naamassa.”

”Muutospaineita ei tällä hetkellä ole, asiakasreklamaatiot ovat loppuneet tyystiin kevään jälkeen. Kehitys lähtee 100 %:sti asiakastarpeista: asiakas kertoo hankkivansa tietyn palvelun jostain muualta, mutta on siihen tyytymätön ja kysyy voisiko teiltä saada tällaisen palvelun? Kaikkia juttuja on toistaiseksi lähdetty kehittämään... Kehitys lähtee aina 100 %:sti yhtiön hallituksesta alaspäin.”

Jos nyt jotain pitäis muuttaa niin avoimuutta. ... On sellaista, että minä tiedän tämän, mutta enpäs kerro sinulle. ... On vain kerrottava että tämä on vain duunia, eikä mitään suosikkijärjestelmää ole. Ei ole järjestistä syytä pimentää tietoa. Porukka kyllä osoittaa jos joku alkaa kukkoilemaan.”

Toimitusjohtaja määrittelee kehityshankkeen sellaiseksi, ”joka tuo jollakin aikavälillä rahaa sisään”. Hän kyllä noteeraa työntekijöiden parannusideat ja toteaa niiden tekevän työteon tehokkaammaksi, mutta niiden tehoa on vaikea eritellä. Parannusideoita tulee myös henkilöstöltä:

”Se on normaalia rationalisointia, miten pystyy tekemään oman työnsä paremmin. ... ne käsitellään alle tunnissa, vastaan itse 90 %:iin, loppuihin talouspäälikkö. Eihän

kaikkea edes kysytä, itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että henkilökunnalla on ruutia tehdä sellaisia asioita kysymättä. ... Tiedostamattomasti varmasti jokaisessa toimenpiteessä ajatellaan mitä asiakas ajattelee. Uskallan väittää näin. Sitä on niin paljon paukutettu. Vaikka on sama työtehtävä, joka johtaa samaan tulokseen, suoritus vaihtelee asiakastarpeen mukaan.”

Toimitusjohtaja tunnustautuu autoritääristen järjestelmien vastustajaksi, ja sanoo, että päätökset perustuvat aina vastuunottoon. Vastuuseen omasta elämästä. Hyvästä johtajuudesta hän tuumaa, että se on

”...sellaista, että sitä ei edes aktiivisesti tiedosta, mutta jos tulee sellainen tarve että tarvii johtajaa, niin olen kyllä tukena käytettävissä. ... jos ette ite nää miten asian teette, ei tee hetkeekään vaikeeta että minä sen päätän. ... Kai se on intuitio ... jonkinlaista kokemusta ja uskoa omaan tietämykseen, joka voi jälkikäteen katsottuna olla täysin seinähullua tietämystä.”

”Mun maailmankuvassa ei ole mitään sen kummempaa filosofiaa, on syitä ja seurauksia; se on varmaan se maailmankuva. Aina mä mietin mahdollisuuksia: jos A menee kiville, niin sitten lähdetään kehittämään Beetä. Mut niin kauan kuin A on mukana, siihen uskotaan... Uusi tilanne on aina uusi realiteetti. Tämmöiset kortit tuli tässä jaossa, muuta en voi. Tää on kai myös mun johtamisfilosofiani ... Työn ulkopuolella otetaan köydet irti ja annetaan purren mennä. Voihan moottorin aina käynnistää ja ajaa takaisin satamaan. Samanlaista satamaa ei ole enää, mutta on monta muuta satamaa.”

3.2 Iso ja itsetietoinen, vaan ei yli mielinen, eläin

Yrityksen asema markkinoilla on vahva, se on yksi maailman johtavista yrityksistä omalla toimialallaan. Yritys haluaa olla aktiivinen edelläkävijä jatkossakin. Ala on perinteistä ja on ollut varsin staattista, esim. kotimaassa on suuria paperikoneita, jotka ovat pyörineet 20-luvulta lähtien. Suunnittelujänne on perinteisesti ollut pitkä.

”Olemme kuin iso ja viisas eläin, joka pärjää ja tekee oikeita asioita eikä kohella. Joka voi hyvin eikä ole aggressiivinen, vaan itsetietoinen muttei yli mielinen... Toisaalta meillä on myös nöyryyttä ymmärtää se, että emme ole täydellisiä ja että muualtakin maailmasta löytyy hyvää osaamista.”

”Leipä tulee tuotannon tehokkuudesta. Pitää ajaa sitä paperikonetta tuhatta ja sataa 24 h päivässä, 365 päivää vuodessa. Toisaalta ollaan koko ajan siirtymässä tuotantorakenteista asiakkaaseen päin - kuitenkin niin, ettei vaaranneta tuotantoprosessia vaan pystytään pitämään sitä tukijalkana ja tyydyttämään erilaisia asiakastarpeita. ... Paperikoneen elinikä voi olla jopa 50 vuotta, sinänsä ollaan hirveän pitkäsyklisessä teollisuudessa. Ongelma on se, että emme pysty suhdannevaihteluilta näkemään juurikaan seuraavaa kolmea kuukautta pitemmälle.”

Globalisaation ja teknisen kehityksen myötä sekä markkina- että kilpailukenttä on huomattavasti laajentunut ja perinteiselle paperille painetulle medialle on syntynyt substituuotteja. Yrityksen tavoitteena onkin etsiä uusia tapoja tehdä paperikeskeisestä tiedonvälityksestä entistä tehokkaampaa ja sen myötä vahvistaa koko toimialan kilpailukykyä uusia toimijoita vastaan. Uusien tekijöiden tuoma uhka on tiedostettu, niitten merkitystä on aktiivisesti tutkittu, mutta toisaalta todettu, että viiden vuoden säteellä näillä ei ole olennaista merkitystä, vaikka paperin kulutuksen kasvu esim. sanomalehdissä tullee heikkenemään jonkin verran.

”On tiedostettu, että meidänkin yrityksen on hyvä katsoa uusia alueita - ei nyt isossa mittakaavassa - haetaan ideoita, joista voi kehittyä merkittäviä liiketoimintoja nähtävissä olevassa tulevaisuudessa.”

Yritys näkee sähköisen liiketoiminnan kilpailuetua tuovana mahdollisuutena. Välitöntä pakkoa siihen ei ole, mutta siinä houkuttavat mahdollisuus tehokkaampaan toimintaan, kustannussäästöihin ja asiakaspalvelun parantamiseen. Nyt etsitään tapoja, keinoja ja järjestelmiä, joita toisaalta tämä uusi tekniikka mahdollistaa ja toisaalta joilla haluttu muutos voitaisiin saada aikaan. Suuressa mittakaavassa puhutaan lähes koko yrityksen lävistävistä uusista liiketoimintatavoista ja –prosesseista, muutoksesta tavassa toimia. Samalla puhutaan myös paljon rajoitetummista alahankkeista - kuten vaikka suppeahkon tiedonhallintajärjestelmän käyttöönotosta jossain tietyssä toiminnassa. Tietotulva on vuolasta:

”Informaatiota ympäristöstä sekä hankitaan aktiivisesti että tulvii sisään. ... Jokainen tekee nykyisin jonkinlaista tutkimusta ja mielipidemittausta, asiakkaat tympääntyvät kaiken maailman kyselyihin. Meillä on kohtuullisen hyvä Business Intelligence - osasto, jossa aktiivisesti seurataan asiakkaisiin ja kilpailijoihin liittyvää tietoa. Saamme normaalissa prosessissa riittävästi tietoa, ja meillä on tapoja, joilla tieto saadaan sitä haluaville. Periaatteessa kaikki oleellinen tieto on intrassa ja Lotus Notes – tietokannoissa saatavilla. Ne ovat mystinen hautausmaa: siellä on, jos osaa etsiä, mutta jos ei osaa, niin sinnehän hautautuu.”

”Kyllä meillä normaalissa toiminnassa syntyy näkemys siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä. Oleellinen tieto on aika paljon intuitiivista, mutta totta kai järjestelmää rakennettaessa määritellään, mikä on tärkeää tietoa, jota sinne kerätään. Ajoittain johdolla on myös ad hoc tarpeita, mitä sitten hankitaan.”

Muutokset sinänsä ovat yritykselle tuttuja, mutta hankkeita ja niissä onnistumisia ei ole tietoisesti analysoitu.

"Olemme olleet jatkuvassa muutoksen tilassa, joita ovat tuoneet fuusiot ja yritysjärjestelyt. Näistä on seurannut erilaisia organisaatiomuutoksia, jotka tosin ovat osin olleet periaatteellisia. Olemme onnistuneet muutoshankkeissamme vähintäänkin kohtuullisesti: on asioita, joita on saatu kehitykseen hyvin, ja on asioita, jotka eivät ole menneet jakeluun. ... Jos juttu ei ole onnistunut, se on ehkä johtunut siitä, että se uusi asia tai muutos mitä haettiin oli ehkä vähän teoreettinen. Aika paljon muutokset ovat lähteneet teoreettisen funtsauksen kautta ja sitten niitä on yritetty jalkauttaa. Ei niin, että niitä olisi lähdetty viemään alhaalta ylöspäin. Muutokset, uudet näkemykset ja ajatukset ovat syntyneet johdosta. On myös esiintynyt jonkin verran ristiriitaisia prioriteetteja: tulee uusi asia, joka tekee edellisen tarpeettomaksi."

Myös johtamistyyli on muutoksessa. Nyt organisaatiossa vaikuttaa vielä taustalla vahva paikallinen tulosityksikköajattelu, jossa erillisillä yksiköllä on ollut suuri valta ja vastuu. Viime vuosina on keskusteltu ahkerasti keskittämisen ja integraation/ disintegraation suhteesta. Tavoitteena ei ole liika keskusjohtoisuus, vaan se, että tieto kulkisi eri yksiköiden ja toimijoiden välillä paremmin.

"Olemme olleet vahvasti matriisinomainen organisaatio, joka on johtanut tarpeeseen hirveästi koordinoita asioita, kun on pitänyt saada jokainen osapuoli tiedotetuksi asioista ja sitten jokaisen osapuolen hyväksyntä tai näkökulma asiasta ennen kuin on voinut mennä eteenpäin."

"Yksi yrityksemme arvoista on avoimuus - luottamuksen ja aloitteellisuuden ohella. Voidaan tietysti kysyä toteutuuko se. Ihan näin lonkalta arvelisin että 70 – 80 prosenttisesti. Tuntuu, että meillä on vahva tiedotusorganisaatio, asia hoidetaan aika hyvin. Vaikeaksi tiedonkulun on tehnyt matriisiorganisaation lokeromaisuus, tieto ei ole kulkenut lokerosta toiseen. Toisaalta juuri tästä lokeroitumisesta johtuen tarve keskitettyyn viestintään on ollut aika iso. ... Yksi e-busineksen suurimpia haasteita on kommunikointi. Saada ihmiset ymmärtämään, mistä on kyse. Että sitten kun projektit ovat valmiita, oikea kohderyhmä olisi valmis ja halukas ottamaan asiat itsellensä. Kommunikoinnin kehittäminen on osa muutosta."

"Rupesin miettimään onko meillä dialogia?... Dialogia on esiintynyt ja esiintyy mielestäni aika paljonkin. Johtuen siitä, että me olemme olleet tässä muutoksessa, eikä ihmisillä ole ollut valmiita vastauksia ja on puhuttu siitä, miten asiat voisivat olla. On käyty ehkä vähän liikaakin dialogia, toteutus on jäänyt liian vähälle. Pääkonttorin näkökulmasta on ollut liikaa organisaation osapuolia, joitten on täytynyt osallistua keskusteluun. Pääkonttorin tarkoitus on luoda toiminta-ajatuksia ja periaatteita, ja jotta niitä voitaisiin saada aikaan, pitää käydä keskustelua. On ollut alueita ja asioita, joissa sitä on käyty tarpeettoman paljon. Liittyy näihin uusiin asioihin: on koetettu tuoda käytäntöön uusia periaatteita. On tehty aikaisemmin vähän ristiriitaisia. Kaikki ei ole ehkä toteutunut niin kuin oli toivottu. Siitä syntyy keskustelua, miksi joku ei toimi vai toimiiko joku. Turhauttavaa! Esimerkiksi myynnin ja tuotannon johdot ovat käyneet dialogia keskenään. Sitten vaan joku päivä myynti julistaa oman ohjelmansa, tuotanto omansa ja ne eivät aina ole 100 % yhteneväisiä. Toisaalta on hyvä, että keskustelua on käyty ja eri näkökantoja on tuotu erille, mutta aina ei ole päästy 100 % yhtenäiseen lopputulokseen. ... Tässä ehkä korostuu nyt se, että olen ollut paikoissa, joissa sitä dialogia on pitänyt käydä."

Muutoshankkeissa edetään projektimaisesti ja niiden omistajuus on korkealla.

”On joku tämmöinen pienempi porukka, joka lähtee rakentamaan jotain asiaa siemenestä. Saa synnytettyä ideakehikon. Se esitellään linjajohdolle - joka on kyllä osallistunut alun perin keskusteluun palaverissa – ja sitten kun johtajat katsovat, että asia on riittävän valmis, he ottavat sen omalle agendalleen osaksi omaa toimintaansa ja lähtevät sitä kautta viemään asiaa eteenpäin... Asiat projektoidaan ja otetaan sopivin henkilö vetämään projektia.”

”Vähänkään merkittävät hankkeet on vähintään Vice President tai President tasolla. Useimmiten nämä ovat sitten Steering Grouppien vetäjiä. ... Asiat tapahtuvat jonkin sortin esimiesihmisten toimesta. Esimiehet käsittelevät asioita konseptuaalisella tasolla, suorittavat käytännön tasolla, ja sitä ei ensikädessä tässä nyt suunnitella. ... on valittu linjasta mukaan sopivia henkilöitä, joiden kanssa asioita funtsitaan. ... pyrkimys on mahdollisimman hyvään edustavuuteen, mut käytännössä kuitenkin vaikka amerikkalaisia, kiinalaisia tai australialaisia on vaikea saada mukaan projektiin, jota vedetään Suomesta.”

”On pyritty tiedottamaan asioista paljon. Järjestetään koulutustilaisuuksia, tiedotustilaisuuksia, meillä on intranet ja sisäisiä lehtiä. Tietojärjestelmäprojekteihin on pyritty ottamaan mukaan ihmisiä niistä positioista, jotka sen työn tulee viime kädessä tekemään, koska he ovat kuitenkin niitä parhaita asiantuntijoita. Heidän kauttaan sana kulkeutuu eteenpäin.”

”Sitten kun olemme onnistuneet, olemme pystyneet määrittelemään, millä toimialalla olemme ja teemme ydinbusinessiä: keskitytään niihin, missä on todettu, että ollaan hyviä. Muut toiminnot ulkoistetaan. Olemme helvetin tehokkaita, ei tehdä mitään turhaa. Se mitä me teemme, se keskittyy asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseen. Turhaa on taas se, mikä ei tuo lisäarvoa, ei meille eikä asiakkaille.”

”E-business -hankkeen pitäisi haastaa olemassa olevia rakenteita ja muuttaa niitä tehokkaimmiksi. Pitäisi pystyä nimenomaan kyseenalaistamaan ja muuttamaan organisaation toimintatapoja, sisäisiä organisaatorajoja ja eri organisaatioiden välillä olevaa epäharmoniaa. Pitäisi muuttaa myös yksilöiden tapaa toimia. Esimerkiksi minulla itselläni on viime vuoteen saakka ollut apunani joko henkilökohtainen tai osaston sihteeri, jolta olen tilannut myös matkaliput. Sihteeri on sitten ollut yhteydessä yksikön matkasihteeriin, joka on ollut yhteydessä firman matkatoimistoon, jne. Kun tulin tähän yksikköön ja kysyin ensimmäisiä lippuja, assari sanoi, että hanki itse. Oli se shokki. Ensin piti muuttaa oma luutunut asenne ja sitten lyhentää ketjua ja olla itse suoraan yhteydessä joko matkatoimistoon tai matkan järjestäjään, vaikka Finnairiin. Pitää ottaa kokonaisvaltaisempi ote työhön, avustavan työn osuus on jäänyt.”

”Näissä muutoksissa pitää kiinnittää erityisesti huomiota ihmisiin. Yrityksen työntekijät ja johto pitäisi kaikki saada ajattelemaan samalla tavalla siitä, mitä meidän pitäisi tehdä. Johtamisjärjestelmään kuuluvien kannustamisen ja palkitsemisen pitäisi ohjata yhteiseen tavoitteeseen. Sen yhteisen tavoitteen, vision, pitäisi olla selkeä ja se pitäisi jalkauttaa niin, että jokaisen tavoite tukisi tätä yhteistä visiota. Mahdollisimman monien pitäisi pystyä osallistumaan vision määrittelemiseen, ja johto sitten paketoisi sen. Vision jalkauttaminen etenee normaalin johtamisen kautta, ylemmältä esimieheltä alemmalle. Kyllä siihen vuosia menee.”

”Hyvää johtajuutta on kommunikaation selkeys, kuunteleminen, kyky erottaa olennainen ja asettaa prioriteetteja sekä motivoida ihmisiä tekemään niitä asioita, jotka antaa alaisensa viedä asiansa loppuun ja eteenpäin itse, esimies osaisi vain muutamalla sanalla tai kysymyksillä tukea alaisen ajatteluprosessia. Pitäisi myös pystyä erottamaan ne tilanteet, joissa esimiehen tulee vain sanoa, että asia on näin, niistä tilanteista, joissa pitää antaa alaiselle mahdollisuus itse tehdä.”

3.3 Keski-ikäinen tiikeri

Organisaatiossa on yhdeksää kuukautta haastattelua aiemmin toteutettu suuri rakenteellinen, matriisityyppinen muutos, jonka pyrkimyksenä on ollut edesauttaa organisaation kyvykkyyttä vastata menneillään oleviin tuotannollisiin ja teknisiin muutoksiin.

”... Tiikeri. Meidän pitää olla koko ajan valppaita metsästäjiä, valmiita iskemään heti, kun paikka tulee. [tauko] Keski-ikäinen ... sitten kun isketään, isketään kunnolla, kuitenkin varmasti ja luotettavasti, ei hötkyillä, mut kun isketään niin isketään. Iso peto on hankala kuva, tarkoittaa vaan sitä, miten pitää koko ajan suhtautua helvetin tarkkaan ulkomaailmaan. Saattaa tulla joskus hutejakin, raatoja. Siksi ollaan nimenomaan iso peto, et kun se metsästää, se hoitaa jutun luotettavasti, eikä kuin hyeena, joka näykkii sieltä ja täältä.”

”... [Ympäristön on] äärimmäisen hektinen ja vaatii nopeita ratkaisuja ja pikaista päätöksentekoa, uutiset pitää kertoa heti ulos, reaaliajassa. En oikein tiijä, missä muussa toimintaympäristössä pitää näin nopeasti reagoida. Palokunnassa, poliisissa, sairaalan teholla, semmoisisa kriisiorganisaatioissa. Vaikka ei se niin arvokasta tämä meidän työ ole, mutta jos miettii sitä tahtia”.

”Tässä työssä ihmiset ovat erittäin riippuvaisia toisistaan, toistensa työstä, se on ketju alusta loppuun ja jos yksi osa praka, se saattaa pilata kaikkien muitten työn. Tämä pakottaa erittäin suureen yhteistyöhön ja sujuvaan työprosessiin. Pääsääntöisesti yhteistyössä on onnistuttu, mitään isompaa katastrofia ei ole ollut. Yksi pääarvoista on tässä työssä luotettavuus, sitä et voi menettää kuin kerran, ja se heijastuu meidän kaikessa työssä.”

”Tuotantopuoli on palveluorganisaatio, joka mahdollistaa että journalismi toteutuu ja tuo siihen sen mahdollistamisen lisäksi journalistisen osaamisen. Asiakkaita ovat toimitukset talon sisällä, joita pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. Jos epäonnistutaan, on palaute välitöntä. Jos palautetta ei tule, on se merkki onnistumisesta. Mylly pyörii. Katsojat on kans meidän asiakkaita. Yks tapa, millä sitä vois mitata, miten asiakkaat suhtautuu meidän työhön on se, miten paljon meillä on niitä asiakkaita. Tän vuoden aikana olemme kasvattaneet käyttäjäkuntaa 8 %, mikä on enemmän kuin vuosiin. ... mikä on oman porukan osuus näissä onnistumisissa, suurin osa on journalistien ansiota.”

Kilpailijoiden tekemisiä ja tekemättä jättämisiä seurataan tarkasti ”ollaan hyvin tiukassa vuorovaikutussuhteessa ja seurannassa” ja niihin vastataan omalla tavalla. Lisäksi

yrityksessä pyritään mahdollisuuksien mukaan seuraamaan myös kilpailijoiden sisäisiä muutoksia, ihmiset ”tapaa ja keskustelee koko ajan keskenään”.

”Muuta toimintaympäristöstä tulevaa informaatiota prosessoidaan koko ajan, toimittaminenhan on jatkuvaa muiden tiedotusvälineiden seurantaa. Se on rakennettu itse työhön, siinä reagointia. ... keskustellaan johtoryhmässä, ydinporukassa, jatkuvasti. Jokainen siinä oleva esimies pyrkii välittämään tietoa sit eteenpäin alaisilleen omia foorumejaan pitkin. Joskus alaiset tulee myös itse sanomaan, mitä ne on kuulleet.”

Johtoryhmän kokouksissa vuorovaikutusta rasittaa ylimmän esimiehen taipumus hallita sisällöllisiä keskusteluja, mutta viikoittaiset journalistiset kokoukset etenevät selkeän kaavan mukaan ”määrätty perusmylly pyörii varmasti”. Oman yksikön porukka kokoontuu lähinnä tuotantoalueittain, jolloin niihin osallistuu noin 10–20 henkilöä.

”Hän haluaa ajatella ääneen, ohjelmajohtajana hänen on luotava linjaa, minkälaista journalistista sisältöä me tehdään. Virallisissa kokouksissa [monologi] haittaa dialogia, mut se ei ainakaan ole mun näkökulmasta este, saati virallisten kokousten ulkopuolella. ... Omissa kokouksissa vaikka sitä yrittää vääntää ja kääntää et keskustelua syntyis, sitä syntyy liian vähän. ... Ehkä joku ajattelee et minä ajattelen ääneen, sanoo samaa kuin minä omasta esimiehestäni. En tiijä.”

Omassa organisaatiossa on henkilöitä jotka on arvokkaita, jotka tulee pelkäämättä sanomaan ja kertomaan näkemyksensä. ... Niissä tilanteissa pyrin antamaan palautetta ja kiittämään, kannustamaan siihen enemmän. En tiijä miten falskilta se näyttää sen toisen silmissä, maailmahan on täynnä kanssakäymisen kliseitä.”

Journalistinen informaatio turvataan kahdella päivittäisellä uutiskokouksella ja viikoittaisilla viikkokokouksilla, ”sen kulku on varmasti riittävä”. Omaan toimintaan liittyvään tiedonvaihtoon, joka on siis päivittäisen hektisen tuotannon ulkopuolella, johtaja on pyrkinyt pureutumaan ensinnäkin kehityskeskustelujen avulla:

”Kun astuin hommaan ja kävin kehityskeskustelut kaikkien kanssa, yks mikä tuli vastaan on, et informaatio ei kulje riittävästi. ... Mulla on käytännössä jatkuva kehityskeskustelurumba päällä kaikkien kanssa. Vaik ei muuta sanota kuin terve ja hei, niin on tavattu kahden kesken. Se on pirun raskasta, mut se on mun työtä. Se kahdenkeskinen kohtaaminen. .. jos alaiset haluaa tavata, pyrin siihen saman päivän aikana. Se on osa tiedonkulkua, aina se ei onnistu”

Lisäksi johtaja lähettää sähköpostia kaikille alaisilleen mieluummin liian paljon kuin vähän ja on organisoinut jokaisen tuotantopuulin kanssa kuukausittaiset kokoukset, joissa kaikki esimiehet kertovat tapahtumista ja päätöksistä, jolloin niistä voi esittää kysymyksiä.

”Ne on liian vähän keskustelevia, aika vähän alaiset nostaa mitään esille... Esimiehen pelkoa voi olla, en osaa sanoa muuta kun sen, että se on [organisaation nimi] perinnettä, ei nyt vaan [organisaation nimi], mutta aina esimiestä vähän pelätään. Voi olla laiskuutta ja saamattomuutta, pelkoa esittää asiaansa yleisessä foorumissa.”

” Monia isoja muutoksia tullut kevästä lähtien, todella yritetään käydä kaikki asiat läpi niin ettei mikään asia jäisi epäselväksi... et tiedottaminen poistaisi epäluuloisuutta. Sitäkään en tiedä onko onnistunut. vielä on jäljellä kaksi toimintaryhmille tarkoitettuja päivän vetäytymisiä, jossa ollaan pois työpaikalta, menty jonnekin ja käyty yhteisiä asioita läpi... Sitä en tiedä ollaanko edelleen sitä mieltä et riittääkö [tiedonkulku].”

Eri tuotantoalueitten välillä on ”havaittavissa selkeitä eroja asennoitumisessa työhön”, näistä eritoten kahden kanssa vaikeuksia. Toinen ryhmä

”on joutunut viime vuosina muuttamaan toimintatapojaan kaikkein eniten tässä porukassa, on jouduttu luopumaan saavutetuista eduista, kuten 12 h:n työpäivästä, josta puolet sit täytellään sanaristikkoja, siirtymään lyhyempään työpäivään, tekemään hieman lisää lähetyksiä ja muuntumaan uuteen tekotapaan. Ja se tuntuu olleen ja on heille hirvittävän vaikeaa, tietysti tämmöisistä saavutetuista eduista luopuminen. ... ne on taiteilijaluonteita, jolloin liukuihinmaisena uutistyon ja taiteilijaluonteen välisessä yhdistämisessä tulee vähän konflikteja. ... eniten muutosvastarintaa, muut tuotantoalueet menee ok, tehdään työtä, ei ylimääraistä painia sen asian kanssa.” Vaikka vanhimmaasta päästä on lähdetty joukolla eläkkeelle, myös nuorempaan polveen ”on tarttunut se vanhemman porukan muutosvastarinnan asenne. Kun oli pitempi työpäivä, työpäiviä oli vähemmän eli oli enemmän vapaata. Toisaalta ymmärrän, ymmärrettävä reaktiohan se on, mut sen jälkeen mun pitää ja oon koittanut ymmärtäväisen tiukalla tavalla vääntää siihen malliin kun tämänhetkinen ja tuleva tilanne tässä uutismaailman tilanteessa edellyttää.”

Alullaan on jo seuraava suuri muutos, joka koskee nimenomaan teknistä työtapaa. Se

”viedään läpi portaittain. On perustettu työryhmä, jossa työntekijöitten edustus on vahva. Olen pyytänyt heitä itse suunnittelemaan muutoksen ja tekemään työtavan semmoiseksi kun he työntekijöinä näkevät parhaaksi. Olen antanut kehikon, et tähän pitää päästä, tässä palikat, teidän tehtävä on järjestää palikat niin kuin parhaaksi näätte. Tällä olen pyrkinyt poistamaan muutosvastarintaa ja pelkoa.”

”... tein alustavan ohjeiston miten pitää identifioida, panin sen kaikille sähköpostilla jakeluun, pyysin palautetta, ja sitä ei tullut yhtään. No, tein sitten ohjeiston, et näin pitää toimia. Ohjeisto otettiin syyskuun lopussa käyttöön ja nyt on käytännön työn kautta tullut palautetta, joka on nyt otettu huomioon ja systeemiä on viilattu sen mukaisesti. Täs nimenomaisessa tapauksessa oon yrittänyt käyttää asian niitten ihmisten kautta ... tää ei oo välttämättä lopullinen totuus, en sanele tätä juttua. ... välillä on käynyt, välillä ei. Tästäkin näkee, et ekana ei käynyt.”

”Sitten on muutama henkilö, joiden kanssa oon jatkuvasti käynyt kahden kesken keskusteluja, kun ovat tulleet kritisoiimaan asioita. Nostanut asiat pöydälle ja pyrkinyt käymään niitä läpi ja koittanut keskustella avoimesti silmästä silmään.”

”On aikanaan pantu pystyyn [uusia jakelukanavia], joissa pitää olla määrätty määrä tavaraa, ja on määrätty määrä rahaa, jolla pitää hankkia tuotantokeinoja, jolloin

ohjelmaa pitää tuottaa yhä tehokkaammin ja nopeammin. ... Sitä samaa muutosta on käynyt kaikki mediatatlot maailmalla. ”

Muutosten draiverina on pitkälti ollut teknologian kehitys ja sen mahdollistama tuotannon moninkertaistaminen. Uusi teknologia mahdollistaa sekä tuotteiden jakamisen hyvin laajalle että materiaalin helpomman versioinnin ja työstämisen. Muutoksen tavoite on kahden - kolmen vuoden päässä, jolloin

”saadaan uusi tuotantojärjestelmä ja perusteet asettumaan, uudet työtavat opeteltua, organisaatio toimimaan ja toteutettua. Milloin seuraava iso muutos tulee, sitä on vaikea sanoa. Siihen ollaan siirrytty varmasti, et jatkuvaa pientä muutosta on aina olemassa, et muutos on vallitseva tila.”

Toisaalta on kuitenkin asetettu selkeäksi lyhyen tähtäimen tavoitteeksi rauhoittaa tilannetta siellä, missä pystytään, eli olemaan lisäämättä tuotantoa seuraavaan kahteen vuoteen. ”Varmistaudutaan nyt näihin asemiin.” Tämä päätös tehtiin laajan, ulkopuolisella asiantuntijalla teetetyn riskianalyysin jälkeen, koska analyysissä nähtiin menneillään oleva tuotantojärjestelmien ”muutos suurimpana talon riskinä ja kehoitettiin asettautumaan sitten kun se on mahdollista”. Riski on sekä tekninen että inhimillinen:

”Tekniikka ei ole toiminut niin kuin olisi pitänyt. Mitä enemmän ollaan tietotekniikan armoilla, sitä suurempi riski se on. Ihmiset joutuu myös opettelemaan uuden tavan toimia. Itse näen kuitenkin tekniikan suurempana riskinä, se on jotenkin vähemmän omissa käsissä.”

Muutoksen avainhenkilöt vaihtelevat projektista toiseen. Nämä vastaavat siitä, että ”prosessi etenee jollakin aikataululla. Jossain ei ole voitu luoda kokonaisuikataulua”, koska asiat ovat kytköksissä toisiinsa ja etenevät asteittain. Johtaja nimeää avainhenkilöt kulloinkin tarvittavan osaamisen perusteella.

Muutosprosessit omistaa ”toivottavasti ne ihmiset, jotka sitä tekee, koska jos se olisi niin, se vois mennä kohtuullisesti läpi.” Mikäli muutosvastarintaa esiintyy, pyritään asioista keskustelemaan kahden kesken ja suhteuttamaan muutosta ja yksilön osaa siinä kokonaisuuteen, ”ympäröivään todellisuuteen, mikä on ihmisen osa kokonaisuudessa. ”

”Johtajan pitää olla ensinnäkin etulinjassa, pitää osata kuunnella alaisia, mutta myös osoittaa selkeät rajat toiminnassa, asettaa organisaatiolle tavoitteet, seurata niiden täyttymistä ja antaa säännöllinen palaute siitä, miten ne on täyttyneet. Sitten sen on huomannut, että mitä pitempään olen johtamista tehnyt, et hirvittävän tärkeää on se, et sä uskallat kohdata työntekijät silmästä silmään ja kertoa asiat suoraan, onpa ne negatiivisia tai positiivisia. Koittaa perustella omat päätökset. Asettaa itsensä alttiiksi

päätökselle... Mitä enemmän olen ollut esimiehenä sitä on huomannut että jos haluat hyvin ja tehokkaasti tehdä työsi, pitää olla jonkinlainen distanssi, mutta minkälainen, se onkin mielenkiintoinen kysymys, mut sä et voi olla kaveri alaistesi kanssa.”

”Tärkeä periaate on, et annan ihmisille valtaa tehdä niitä juttuja, pyrin siihen et heidän ammattitaitonsa loistais. ... [Palaute] on oman työn ongelma molempiin suuntiin, tiedän palautteen antamisen tärkeyden, sitä ei tuu koskaan annettua riittävästi, eikä koskaan saa riittävästi.”

Johtaja on tyytyväinen talon tarjontaan koulutuksessa, vaikka sanookin voineensa hyödyntää sitä liian vähän. Vanhana aktiiviurheilijana

”oon lukenut paljon urheiluvalmennukseen ja tiimivalmennukseen liittyvää kirjallisuutta jo kauan ennen kuin ne tuli muotiin, legendaaristen amerikkalaisvalmentajien teoksia. ... Aina kun se [Phil Jackson, koripallovalmentaja] on mennyt jonnekin valmentajaksi se tiimi on sit menestynyt. Se toimii nyt monimiljonäärien kanssa, joiden työssä poikkeuksellisesti raha on menettänyt merkityksensä. Miten se pystyy käsittelemään ja motivoimaan tällaisia ihmisiä, miten se hahmottaa sen jutun... Jujuna on, et saat sen ihmisen näkemään sen homman kokonaisuuden kautta, miten se itse liittyy kokonaisuuteen, ja miten sen ihmisen hyviä puolia se kokonaisuus haluaa ja pystyy ja voi hyödyntää. Vastuunantaminen ja oman pään kautta asioitten käyttäminen.”

[Hyvä johtaja ei] ”aina vastaa vaan pyrkii herättämään kysymyksiä, pyrkii saamaan alaisen itse hiffaamaan jutun - vaik sä tiedät et sul on ollut vastaus ite valmiina, mut alainen on saanut itse keksiä sen jutun.”

Johtaja arvostaa omaa esimiestään, joka ”antaa erittäin hyvän selkänöjan työlle, ja vapauden tehdä työtä. ”Hierarkia-aste on talossa ”ehkä keskimääräistä hivenen korkeampi” (kysyttäessä asteikolla 1-5, vastaus oli 3).

Osaaminen ja tieto on ”hirmu paljon vasta muodostettavissa olevaa, jatkuvaa organisaation oppimisprosessia. Ei ole lopullista käsitystä siitä, miten tehdään, miettikää mikä tapa ois teidän näkökulmastanne järkevää. Sitten katotaan ja tehdään johtopäätökset. Tiedon hankkiminen on mahdollisimman paljon kentällä, ne kuitenkin itse tekevät työn. Ollaan avoimesti epävarmalla maaperällä, en ole yrittänyt hetkeäkään peitellä sitä. Okei, tällainenhän saattaa herättää pelkoja, mut saattaa myös poistaa niitä, ’ei tuo oo tässä sen viisaampi kuin minäkään.’ Se panee ne ihmiset itse miettimään sitä juttua, ’täähän on mun tulevaisuutta, pitääpä miettiä miten tätä tulee tehdä.’”

Perustyön tekeminen pitää olla arjessa sekä erilaisissa kriisitilanteissa mekaanista, määrättyjen mallien mukaista. Tätä varten on juuri päivitetty kriisiohjeisto, josta käy ilmi eri vastualueet, toimijoiden välinen työnjako sekä toimintatavat. Toisaalta

”normaalissa uutistilanteessa koitetaan olla palveluorganisaatio, haistella asiakasrajapinnassa mitä mieltä ne on meidän uutisoinnista. Vaikka me ollaan aika

yksinäisiä, ja uuden tuotantotekniikan käyttöönotossa ja suunnittelussa aika tuntemattomalla maaperällä.”

4 Organisaation tieto

Organisaation tieto ja tiedon muodostus pohjautuvat sen jäsenten, yksilöiden, tietämyksiin, mutta ovat – toivottavasti - enemmän kuin näiden tiedon summa (Eriksson & Parviainen 2002, 5). Organisaation tietoa ja muistia ovat sekä sen tuotteet että tapa toimia: kulttuuri, kieli, rutiinit, prosessit ja metodit (mt. 5 – 7) ja eri henkilöiden toisiaan täydentävät taidot samoin kuin myytit ja tarinat, ydinsaamiset, sopimukset, sähköiset tietokannat sekä myös ne verkostot, joissa organisaatio on mukana (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 160).

Kaikissa kolmessa kertomuksessa muutoksen fokus on nimenomaan tavassa toimia. Muutosta haetaan reaktiivisesti, Ison Eläimen innovaatiopyrkimyksissä elää myös proaktiivisuus. Niin sen kuin Tiikerinkin tarinoissa löytyvät muutoksen taustalta ympäristön paineet: nimenomaan informaatioteknologian kehitys ja globalisaation myötä kiristynyt kansainvälinen kilpailu, jotka ovat myös tietoyhteiskunnan kulmakiviä (yhdessä verkostoituneen toiminnan kanssa, Castells & Himanen 2001, 13). Junan kohdalla syy-seuraussuhteet ovat moniulotteisempia, sillä samalla kun negatiivinen asiakaspalaute kuumottaa johdon korvia on henkilökunnan pinna palaa kuin tilauksesta ja tyytymättömyys henkilöitetään yhteen ja samaan kohteeseen. Tulkintani on sarkastinen, minkä perustan kertomuksen sisäisiin ristiriitoihin. Vaikka toimitusjohtaja sanoo henkilöstön startanneen muutoksen, hänen kommenttinsa kehityksestä (joka ”lähtee 100 % yhtiön hallituksesta alaspäin”) ja henkilöstön ”puuhastelusta” satunnaisten, merkityksiltään epämääräisiksi jäävien parannusideoitten parissa saavat minut kysymään, olisiko johto toiminut niin kuin toimi ellei samanaikaisesti olisi tullut kielteistä palautetta myös asiakkailta? Johdon reaktion voi tulkita henkilöstön kuulemiseksi, mutta yhtä hyvin siinä voi nähdä johdon käyttäneen henkilöstöä työrukkasena (esimies ”istuttiin ulos”) tai taitavaa ajoitusta. Viimeksi mainittu, kunkin tilanteen kypsyyden hyväksikäyttö, onkin oleellinen osa onnistunutta muutosta – liike ei yksin riitä, tärkeää on myös sen rytmi. Aula kirjoittaa, että organisaation sisäinen

itseohjautuva muutos on prosessi, jossa ajan tajua hyväksikäyttäen vapautetaan organisaation omaa piilevää muutospotentiaalia (Aula 2000, 69).

Grint väittää, että organisaatiomuutokset epäonnistuvat useimmiten siksi, että organisaatiot ovat autistisia eivätkä pysty vastaanottamaan informaatiota³⁵ ympäristöstään (Seppänen-Järvelä 1999, 71). Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaation uudistumiskyky riippuu ensisijassa sekä yksilöiden kyvystä muodostaa uutta hiljaista tietoa³⁶ että organisaation kyvystä konvertoida hiljaisesta tiedosta eksplisiittistä ja ulkoistaa sitä niin tavassa toimia kuin tuotteissa ja palveluissa. Tähän tarvitaan motivoituneita ihmisiä ja tietovarantojen jatkuvaa avaamista ja sulkemista, yksilöiden sisäistä ja keskistä prosessointia. Organisaation jäsenten keskinäinen vuorovaikutus on siis pohjana sen kaikelle toiminnalle: luovuudelle, kulttuureille, tuotteille ja viime kädessä myös taloudelliselle tulokselle (Aula 2000, 74). Täten vuorovaikutuksen ja kommunikaation määrä ja laatu ovat yrityksen tärkeimpiä määrittäviä tekijöitä, samalla kun vuorovaikutus- ja kommunikaatiotapojen tunnistaminen ja tietoinen käyttäminen ovat yrityksen keskeisin johtamismuoto (Stähle & al. 2002, 17).

4.1 Millaisella tiedolla pelataan...

On luonnollista, että eksplisiittinen kerronta keskittyy pitkälti tiedostetun tiedon keräämiseen ja käsittelyyn, mutta kertomuksista löytyy myös viitteitä hiljaisesta

³⁵ Informaatio³⁵ on sitä viestien virtaa, jossa organisaatio ja sen jäsenet elävät. Se edustaa sekä ”pohjarakennelmaa että dynaamista, elämän mahdollistavaa prosessia” (Wheatley 1992, 102). Informaatio sisältää dataa - merkkejä, tekstiä, kuvaa, taulukoita, ääntä, animaatiota jne. (Eriksson & Parviainen 2002, 3) - jolla on tulkitsijalle merkitystä (Stähle & Grönroos 1999, 49). Kun virrasta rantautuu informaatiota juurtuakseen tarkkailijan uskomuksiin ja sitoumuksiin, siitä syntyy tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995, 58). Kun tieto aktualisoituu toiminnassa, syntyy osaamista (Stähle & Grönroos 1999, 49).

³⁶ Polanyin mukaan tiedolla on kaksi eri dimensiota, eksplisiittinen eli tiedostettu sekä hiljainen eli tiedostamaton. Eksplisiittinen tieto on artikuloitua ja täten helposti jaettavissa eri henkilöiden kesken. Sitä voidaan esittää kirjallisesti esimerkiksi erilaisissa ohjekirjoissa, tuoteselosteissa ja matemaattisissa kaavoissa ja säilöä ja jakaa niin paperilla kuin virtuaalisissa tietopankeissa (Nonaka & al. 2000, 4). Suurin osa ihmisen taidoista ja tiedoista, joihin jokapäiväinen toiminta ja kanssakäyminen perustuu, on kuitenkin niin sanottua hiljaista tietoa. Se on hyvin henkilökohtaista, kokemusperäistä, vaikeasti artikuloitavaa ja siten myös kankeasti jaettavaa. Se voi olla myös niin rutiininomaista, että sen olemassa oloa ei välttämättä itse edes tiedosta, saati osaa välittää edelleen, ja kuitenkin tämä tieto toteutuu toiminnassa. (Kulkki & Kosonen 1999, 4)

kokemusperäisestä tiedosta. Junassa kerrotaan kisälli-noviisi –kotouttamisjärjestelmästä ja työpareista perusyksikkönä, Iso Eläin luottaa suhteisiin ja sopiviin henkilöihin muutoshankkeita suunniteltaessa ja Tiikerin tarinassa hiljainen tieto näyttäytyy tunteina: niin kertojan itse epätietoisuuden kokemuksina mitä tulee esimerkiksi annettuun palautteeseen ja omaan tapaan toimia palavereissa kuin osallistujien pelkona puhua yleisissä palavereissa, minkä tulkitsen erehtymisen, jopa ”väärässäolemisen” peloksi.

Näen myös viitteitä hiljaisen tiedon epämääräisyydestä ja alistetusta asemasta suhteessa selkeään eksplisiittiseen tietoon, jota kerätään vaikka ”hautausmaalle”. Kielikuva saa toiminnan vaikuttamaan itsetarkoituksellisesta: tehdään kun näin pitää tehdä, mutta ei ole mietitty, miten informaatiota tietokannoista löydetään ja hyödynnetään. Samalla todetaan, että *oleellinen* tieto on pitkälti intuitiivista ja sitähän tietokannoista harvemmin löytyy. Veturinkuljettaja odottaa henkilöstöltä oma-aloitteellisuutta ja jatkuvaa parantamista, mutta kun näin tapahtuu, sitä tuntuu olevan kuitenkin vaikea arvostaa, koska toiminta ei ole suoraviivaisesti mitattavissa. Ei tosin ole intuitiivinen tietokaan, vaikka veturinkuljettajan omassa toiminnassa sillä näyttäisi olevan keskeinen merkitys. Hän skannaa jatkuvasti ympäristöään ja lukee sen heikkoja signaaleja³⁷, käyttää itseään muutoksen instrumenttina, mitä Scharmer (2000, 53 - 54) pitää ainoana kestäväenä tapana johtaa muutosta. Intuitio luotaa tulevaisuuteen ja toimii eräänlaisena odotusten horisonttina ja oppaana mahdollisuuksien avaruudessa. Sen käyttö vaatii herkkyyttä, kykyä tunnistaa, lukea ja arvostaa omia ja toisten tunteita sekä luottamusta, joka mahdollistaa yhteyden ja tiedon konversion vuorovaikutuksessa. Intuitio kysyy myös harjoitusta, sillä se sotkeutuu herkästi sisäiseen meteliin (Ollila, 287). Ennen kaikkea siihen sisältyy mahdollisuus epäonnistua, tulla itsensä harhaanjohtamaksi.³⁸ Ehkei vaikeus työntekijöiden kehitystyön arvostukseen lopulta johdu luottamuksen puutteesta tiedon luonteeseen vaan näihin ”vääriin” instrumentteihin?

³⁷ Heikot signaalit ovat varhaista informaatiota siitä, mitä tuleman pitää tai, kuten Åberg määrittää, ”muutoksen ensi oireita”. (Elina Hiltunen 1999 lainattuna Ståhle & al. 2002, 103)

³⁸ Henning Mankellin ansiokas komissaari Kurt Wallander joutuu usein turvautumaan intuition ajaessaan takaa murhaajia ja aikaa. Kirjassa Steget efter (Stockholm 1999, 414) hän pohtii: ”Hur vet man vilken tanke som är den rätta? Svaret är enkelt. Man vet inte. Det blir som att spela roulette med sina intuitive impulser. Svart leder in i en återvändsgränd, rött leder rätt. Tiden är ett kapital som snabbt är förbrukat.”

4.2 ... miten sitä prosessoidaan?

Ison Eläimen arvoista avoimuus ja siihen perustava kommunikaatio peilautuvat tässä kertomuksessa lähinnä eksplisiittiseen tietoon, tiedotukseen. Kyse voi toki olla myös semanttisesta, käsitteiden ”tiedotus” ja ”viestintä” arkikielisestä sekaantumisesta tai epätasällisyydestä: siinä missä tiedotus korostaa keskitettyä viestien lähettämistä yhdelle tai useammalle vastaanottajalle, viestintä kuvaa ”tietyissä organisatorisessa kontekstissa tapahtuvaa prosessia, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat merkityksiä” (Aula 1999, 22). Eroa kiteyttää Weickin toteamus siitä, että organisaatio on ytimeltään olemassa vain inhimillisissä vuorovaikutusprosesseissa, joissa toteutuu - tai on toteutumatta – sen tarkoitus. Aula jatkaa, että inhimillinen vuorovaikutus on pohjimmiltaan viestintää ja että viestintä on tulkintaa, ”kaikki on tulkintaa” (Aula 2000, 50 – 52). Kun kunkin viestin vastaanottaja tulkitsee viestin omalla tavallaan³⁹, tarkoittaa tämä sitä, että organisaatio ilmenee jatkuvasti muuntuvina, monitahoisina ja –tasoisina tulkintoina. Se, joka kykenee riittävästi hallitsemaan merkitysten luomisprosesseja, hallitsee organisaatiota. Tulkinnan keskiössä ei siis suinkaan ole korporaatiotasoinen ylhäältä alas lähetetty viestivirta vaan organisaation jäsenten keskustelut ja dialogit, eli riittävien yhteisten tulkintojen muodostaminen ja, tähdättäessä stabiliteettiin, ylläpitäminen, jotta tulkinnat suuntaavat toimintoja.

Minua vaivaa kaikissa tarinoissa vuorovaikutuksen kokonaistila, tai täsmällisemmin se kuva, jonka tarinat minulle välittävät vuorovaikutuksesta. Huomaan nyt kuitenkin, että oli ajattelematonta ja tahatonta harhauttamista käyttää haastattelurungossa sanaa dialogi⁴⁰, koska minun olisi pitänyt osata ennakoida, että informantit todennäköisesti

³⁹ James R Taylorin toteamana: ”Kukin organisaation jäsen luo itse organisaationsa eikä yhdelläkään jäsenellä voi olla absoluuttisesti samanlaista käsitystä kuin jollain toisella.” (Aula 2000, 82)

⁴⁰ Websterin tietosanakirja selittää dialogin tarkoittavan keskustelua, jonka tavoitteena on ”etsiä yhteistä ymmärrystä ja harmoniaa” (Yankelovich 1999,). Isaacs lähtee sanan alkulähteiltä, kreikan kielen *diasta* ja *logosta*, joista edellinen tarkoittaa jonkin kautta kulkemista ja jälkimmäinen sanaa tai yhteenkokoontumista. Hän käyttääkin dialogista ilmaisua merkitysten virta (flow of meaning). (Isaacs 1999, 19)

Dialogisen yhteyden perusedellytyksiä ovat tasa-arvoinen ja pakoton kohtaaminen, empaattinen kuuntelu ja syvällekin juurtuneiden käsitysten ilmaiseminen (Yankelovich 1999, 41 – 44) sekä autenttinen läsnäolo (Isaacs 1999, 63). Aidossa dialogissa ei juurruta puolustamaan omia ajatuksia ja ideoita vaan lähdetään siitä, että useilla ihmisillä on yhdessä ratkaisun avaimet, jokainen antaa ajatuksensa yhteisen

ymmärtävät dialogin merkityksessä, jota en itse allekirjoita. Reilumpi termi olisi ollut vuorovaikutus. Toisaalta Isoa Eläintä haastatellessani sain käsityksen, että haastateltava vähintäänkin epäili dialogin olemassaoloa, mutta asiallinen analyttikko ja yritystensä edustava manageri vastasi. Tarkoitus sinänsä saada toinen osapuoli ymmärtämään omaa kantaa ja ymmärtää itse häntä voi olla - ajoittain - täysin vilpittömästi niin virallisissa ja epävirallisissa palaverissa, mutta dialogille tyypillistä kohtaamista, autenttista jakamista ja parhaan mahdollisen lopputuloksen etsimistä en näistä kertomuksista löydä.

Veturinkuljettaja sanoo antavansa tilaa työntekijöiden omille oivalluksille, mutta lisää heti perään, että ellei näitä synny riittävän nopeasti, häneltä kyllä pesee. Tiikerin johtoryhmän kokoukset kääntyvät pitkiksi monologeiksi eikä omissa ryhmäkokouksissa synny keskustelua. Informaation vähyydestäkin valitetaan – organisaatiossa joka elää informaation virrasta - vaikka esimies on lisännyt tiedotusta entisestään. Hän lähettää runsaasti sähköpostiviestejä, järjestää tiedotustilaisuuksia ja kahdenkeskisiä keskusteluja. Voisiko olla, että ongelmana ei ole viestinnän vähyys vaan siitä muodostetut toinen toisensa ohittavat tulkinnat tai informaation kokeminen merkityksettömäksi? Maailmassa, jossa informaatiota tulvii sisään, ihmisen on pakostakin oltava sangen selektiivinen ja kiinnittävä huomiota vain siihen, millä on hänelle jokin arvo ja mikä motivoi hänen ajatteluaan tai toimintaansa tavalla tai toisella (Niiniluoto 1989, 42). Tulkintojen hämäryys ja moninaisuus, toisaalta toimintoja ohjaavien riittävien yhteisten tulkintojen puute ja toisaalta yksilöiden henkilökohtaisella tasolla kokema sivullisuus määräävien tulkintojen muodostuksessa ohjaavat toimintaa useisiin eri suuntiin.⁴¹ Missä syntyvät näissä tarinoissa riittävät yhteiset ohjaavat mielikuvat ja linjaukset? Miten ”saada ihmiset ymmärtämään”? Viekö muutoksia muu

prosessoimisen ja luomisen materiaaliksi (Yankelovich 1999, 39). Kaikki keskustelu ei siis suinkaan ole dialogia, vaikka sanaa arkikielessä käytetään hyvin yleisessä, sen alkuperästä vieraantuneessa merkityksessä, mutta keskustelusta on mahdollista syntyä dialogia, jos osallistujat voivat hetkeksi unohtaa näkemyksensä ja asemansa. Dialogi on pikemminkin olemisen laatua ja intensiviteettiä kuin menetelmä sinänsä. (Isaacs 1999, 75) Ihminen itse on dialogin instrumentti ja menetelmä.

⁴¹ Eräs ABB:läinen ystäväni tuskaili marraskuun pimeänä iltana, kuinka heidän kielensä ei ole enää suomi, ei englanti eikä edes 'Finglish' vaan 'Powerpoint-Finglish'. Toisaalla EU:n virkamiehenä työskentelevä tuttava kertoi yksikkönsä pääjohtajan tokaisseen, ettei tule lukea pelkästään sitä, mitä pöytäkirjoissa sanotaan vaan myös rivienvälejä ja nimenomaisesti sitä, mitä ei ole kirjattu ylös. Kyse oli henkilöstöpoliittisesta linjanvedosta, josta yleisesti puhuttiin, ja jolla toteutuessaan olisi merkittäviä vaikutuksia osaan työntekijöistä. Ota näistä sitten selvää!

kuin hierarkia eli perustuuko muutosten argumentointi lopultakin yksin valtaan?⁴²

Ilmankos arjessa vikistään!

Kun sekä Ison Eläimen että Tiikerin tilanteista luen tyytymättömyyttä vallitsevaan kommunikaation tasoon ja Veturinkuljettaja kertoo ”ääritilanteissa” turvautuvansa huutamiseen, ihmettelen, miksi tyydytään laadullisesti niin vähään, sittemminkin kun diskommunikaatio eri muodoissaan syö ”tehokasta” työaika, niin että palaveeraaminen alkaa ”turhauttaa” ja on ”pirun raskasta”?⁴³ Isolla Eläimellä on esimerkkejä kommunikaation haihtumisesta kuin vesi hanhen selästä, joten miten käy yhteisen oppimisen näennäisvuorovaikutuksen ja hymistelyn keskellä? Stacey (1992, 115) mukaan pintapuolinen kuuntelu ja defenssit, kuten vaikeiden asioiden tietoinen välttely, erilainen kommunikaatiopelien pelaaminen ja puheen ja tekojen tiedostettu tai tiedostamaton ristiriita vaikeuttavat oppimista. Näiden hyväksyminen ja piilottelu ei ole hänen mukaansa harmonian rakentamista vaan pelkuruutta. Lewis Coser sekä toisaalla Amy Gutmannin ja Dennis Thopsoin väittävät, että konfrontaatio lujittaa yhteisyyden tunnetta enemmän kuin sanallinen sopimus tai ”oikeiden periaatteiden” julistaminen. Erilaisuus opettaa kuuntelemaan, argumentoimaan ja punnitsemaan omaa kantaa ja luo pohjaa vuorovaikutukselle. (Sennet 2002, 156) Tämän valossa onkin ristiriitaista, että mahdollisuutta tietoisesti vältetään. Meyerson (2001, 76) – kuten moni käytännön toimijakin – on havainnut, että latenttien ristiriitojen ja kriisien esiintuominen voi leimata esiinnostajan itsensä ongelmien synnyttäjäksi ja riskeerata hänen maineensa ja jopa koko työuransa kyseisessä organisaatiossa. Tämä panee punnitsemaan, mitä todella haluaa, miten sitä edistäisi ja minkä kustannuksella. Päinvastaisesta retoriikasta huolimatta useimmat organisaatiot tapaavat palkita pysyvyyttä, ei muutosta (mt. 146).

Tiedon kierron ja rikastamisen tasot näyttäytyvät kaikki Junan kertomuksessa, joskin eriytettynä kahdelle eri tasolle. Henkilöstön osalta sosialisaatio on keskeisin tiedon konvertoinnin muoto, mitä tukevat kisällimalli ja työparit. Toisaalta tietoista tiedonjakamista ja –ulkoistamista ei kertomuksessa työntekijöiden joukossa niinkään

⁴² Vertaa Scherer & Steinmann (1999). Tosin he viittaavat Luekenin suulla argumentaation kautta saavutettavan riittävän konsensuksen puolesta hierarkiaa vastaan tieteen paradigmojen välisessä kiistassa.

⁴³ Niinpä. Miksi itse jäykistyin kuukausiksi enkä kysynyt ohjaavalta opettajaltani tarkennuksia mieltäni hämmentäneisiin ensimmäisen version kommenteihin? (Alaviite 17)

esiinny, ja toimitusjohtaja on vähän huolissaan tiedon panttauksesta. Näyttää myös siltä, että toiminnan tietoinen reflektio ja nimenomaan virheistä oppiminen on vaillinaista, ”sössijä” kun ei tohdi toiste vastaavaan hommaan mennä. Kuitenkin toimitusjohtaja pitää itsestään selvänä, että kaikki oppivat, kun tieto virheen tapahtumisesta leviää. Toimitusjohtaja korostaa hallituksen merkitystä päätöksentekijänä ja vastuunkantajana. Tiedon ulkoistaminen ja yhdistäminen tapahtuvatkin lähinnä sillä tasolla, mutta ehkä kuitenkin eniten toimitusjohtajan omassa päässä?

Junalla on vahva yrityskulttuuri – samaan viittaa Ison Eläimen informantti, Tiikeri taas on tarinansa mukaan jakautunut ammattiryhmittäin alakulttuureihin - mikä tukee konversion edellytysten luomista. Sen puolesta puhuvat luottamus, kaveruussuhteet, autonomia, yhteinen kielenkäyttö ja huumorin viljely, suoraviivainen toiminta sekä toimitusjohtajan epämuodollinen, yksi joukosta –habitus. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee samassa suuressa hallissa pääkaupunkiseudulla. Osin samat edellä mainitut seikat myös epäilyttävät minua tekstin sisäisten ristiriitojen valossa: mitä on sataprosenttinen luottamus, jos ongelmista on vaiettava työpaikkansa säilyttämiseksi? Edistävätkö ronski huumori ja kielenkäyttö yhteenkuuluvuutta vai muodostavatko ne pikemminkin vallankäytön, ryhmäkurin, välineen? Eivät voimakkaan ja mukautujan työparitkaan näyttäyty kovin demokraattisina.

Kaiken kaikkiaan kaikki kolme tarinaa alkavat vaikuttaa minusta yhä rosoisemmilta ja vähemmän auvoisilta. Valitettavasti ne näyttäytyvät tässä kapea-alaisina läpileikkauksina enkä tunnu pääsevän kunnolla kiinni ”todelliseen” tiedon konversioon. Informantit ulkoistavat omaa tarinaansa, jota minä yritän yhdistää toisten tietoon. En siis voi väittää, ettei tiedon konversio toimisi organisaatioissa Nonakan ja Takeuchin mallin mukaisesti, vaikkei sitä kertomuksissa spiraalimaisen täydellisenä esiinnykään. Kaikista vaiheista on yksittäisiä viitteitä: junan esimerkkien ohella Ison Eläimen informantti sisäistää konkretian kautta assistentin muutosviestiä, Tiikeri elää tiedon yhdistämisestä ja ulkoistamisesta. Toimintatutkimus antaisi ehkä kattavamman kuvan konversioprosessista, tai vähintäänkin kaipaen useampaa ääntä samoihin prosesseihin kaikista kolmesta organisaatiosta. Ehkä suhteuttamalla kuvattuja muutoksia tavoiteltuihin intentioihin pääsisi hivenen syvemmälle pinnan alle?

5 Kala vedessä ja vesi kalassa

Systeemi on suhteista muodostuva kokonaisuus. Jokainen elävä ”organismi pienemmistä bakteereista ... ihmisiin on integroitunut kokonaisuus, systeemi”. (Capra 1982, 266) Näkemys tulee luonnontieteistä, joiden piirissä niillä on selitetty erilaisia fysikaalisia, meteorologisia ja biologisia ilmiöitä. Luonnontieteitten soveltamisesta organisaatitieteisiin on käyty runsasta keskustelua parin viime vuosikymmenen aikana, vaikkei ilmiö ole mitenkään uusi, pohjautuuhan Taylorin tieteellinen johtamismalli ja edelleenkin vahvasti hengissä oleva modernistinen organisaationäkemys niin aikansa luonnontieteellisiin kuin filosofisiin käsityksiin. Kaikki teoriat ovat aikansa lapsia (Lehti 2001, 400). Lissack (1999, 112 – 113) huomauttaa, että 2000-luvulle tultaessa kompleksien systeemien tutkimisessa on ylipäättänsä pikemminkin kyse yksittäisistä ideoista kuin kattavasta teoriasta. Kun puhutaan sosiaalisista systeemeistä, käytetään näihin ilmiöihin keskeisesti liittyviä termejä – esimerkiksi itseorganisoituminen, ilmentyminen, kaaoksen reunalla oleminen, atraktorit – usein myös merkityksissä, joilla ei juuri ole tekemistä alkuperäisten teorioiden kanssa. Metaforina ja analogioina ne tarjoavat kuitenkin myös sosiaalitieteille uudenlaisen tavan nähdä (Mitleton-Kelly 1998, 6; Lissack 1999, 119).⁴⁴ Stählen (1998, 40) mukaan kompleksisuus- ja kaaosteorioiden keskeinen anti ihmistieteille on näkemys siitä, etteivät systeemien epätasapaino ja kaaos ole uhkia eikä stabiilius näin ollen ole hallitseva tavoiteltava ominaisuus. Gleick (1987, 5) on vakuuttunut, että tarkastelemalla universumia eritasoisten järjestelmien suunnattomana kokonaisuutena, kaaosteoriat ovat rikkoneet erillisten tieteitten rajat ja lähentäneet niitä toisiinsa.

Merkittävä ero luonnontieteellisten ilmiöiden ja sosiaalisten systeemien välillä on, että jälkimmäiset ovat muodostuneet tietoisista valintaan kykenevistä yksilöistä. Yksittäisen inhimillisen valinnan merkitystä on toisaalta myös vähätelty, ja täten korostettu, että vertaaminen sosiaalitieteitten ja luonnontieteitten välillä on mahdollista. (Mitleton-Kelly 1998, 6) Jos ajatellaan, että ihminen määrittää identiteettinsä suhteissa toisiin

⁴⁴ Amerikkalainen fyysikko Norman Packard on todennut: ”Kaaos ilmiönä olisi pystytty löytämään jo kauan, kauan sitten. --- Jos vain katsot, siinä se on. Se todisti, että tulisi antaa fysiikan johdattaa, tarkkailla ja katsoa minkäläisen teoreettisen mallin voisi luoda.” (Gleick 1987, 251)

ihmisiin sekä ruumiillisen että symbolisten kielten välityksellä (kuten esimerkiksi Taylor 1995, 61 sanoo), hän on aina erilaisten systeemien osa eivätkä hänen valintansa ole kokonaisuudesta irrallisia. Juutin (2001, 374) jälkimodernista ponnistava kritiikki kohdistuu kohteen objektivisointiin, ulkopuoliseen tarkasteluun ja teoriaan pohjaavan palautteen takaisinsyöttöön, siihen miten asioitten pitäisi ideaalitasolla olla. Myös systeemiteoreettisista lähtökohdista toimiva tutkija on näin modernin tieteenkäsityksen vanki.

Itse systeemiteorioiden kenttää on myös moitittu kirjavaksi, mutta hahmotusta on pyritty helpottamaan jakamalla systeemiteorioita erilaisiin kategorioihin.

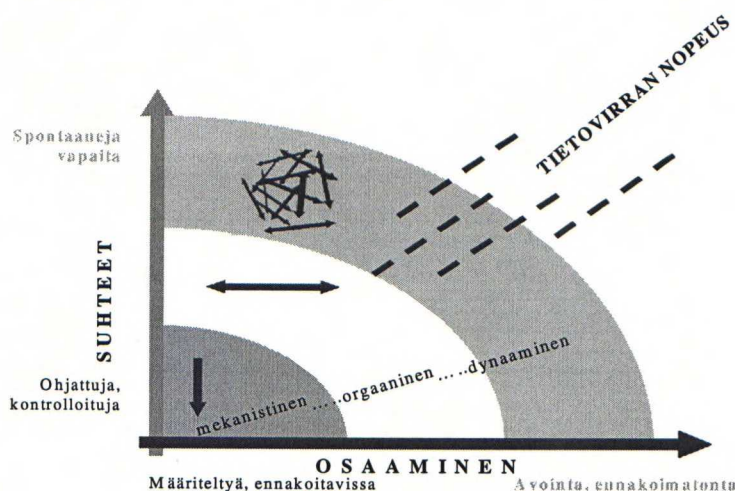
Organisaatiotutkijat Paul Lawrence ja Jay Lorsch totesivat jo 1960-luvulla, että tarvitaan erityyppisiä organisaatioita toimimaan erilaisissa markkina- ja teknologiaympäristöissä ja että organisaation, joka toimii epävarmassa ja turbulentissa ympäristössä, on itsensäkin oltava kompleksisempi kuin organisaation, jonka toimintaympäristö on vakaa. (Morgan 1998, 49)

Stähle ja Grönroos jakavat organisaatiot kolmeen eri systeemikategoriaan, mekaanisiin, orgaanisiin ja dynaamisiin järjestelmiin⁴⁵. Nämä viittaavat luonnontieteellisiin metakonteksteihin, klassiseen fysiikkaan, biologisten organismien tutkimuksiin ja kaaos- ja kompleksisuusteorioihin. Mekanistisia järjestelmiä on tutkittu hajottamalla ympäristöstään irrotetut kokonaisuudet mahdollisimman pieniksi palasiksi ja ajateltu, että ”kun ymmärtää kunkin palasen toimintaa, ymmärtää myös kokonaisuutta” (Wheatley 1992, 9). Orgaaniset järjestelmät ovat luonteeltaan avoimia ja niiden elinehto on jatkuva informaationvaihto ympäristönsä kanssa (Capra 1982, 270). Dynaamiset järjestelmät ovat joko avoimia tai suljettuja oman valintansa mukaan. Niiden muutoskyky on suurempi kuin ympäristön, minkä avulla ne luovat paitsi itseään myös

⁴⁵ Nimitykset eivät ole heidän luomiaan, vaan vastaavat muiden organisaatiotutkijoiden luokituksia. Taylorismiin pohjautuvan mekanistisen organisaationäkemyksen tulkinta on homogeeninen kautta linjan, mutta orgaanisen ja dynaamisen käsitteiden välinen raja on organisaatiokirjallisuudessa hieman häilyvä. Esimerkiksi Nonakan ja Takeuchin esittämistä johtamismalleista ”ylhäältä-alas” (top-down, johtajakeskeinen) –malli on selkeästi mekanistinen, samoin Henry Mintzbergin ”konebyrokratia”. Mintzbergin adhocracy voitaneen kuitenkin pitää lähempänä dynaamista organisaatiotyyppiä kuin orgaanista, toisin kuin Morgan (1998, 51 – 52) väittää. Nonakan ja Takeuchin ”alhaalta – ylös” (bottom-up, yksilökeskeinen) sekä ”keskeltä – ylös – alas” (middle-up-down, keskijohtoinen) mallit sisältävät mielestäni osin sekä orgaanisia että dynaamisia piirteitä.

ympäristöään. Vaikka organisatorisissa systeemiteorioissa yleensä keskitytään tarkastelemaan järjestelmiä yhden systeemisen näkemyksen mukaan (Stähle 1998, 44), Stähle ja Grönroos (1999, 70 – 71) väittävät, että jokaisessa tietointensiivisessä yrityksessä on sekä mekaanisia, orgaanisia että dynaamisia toimintaympäristöjä⁴⁶ ja että kilpailukykyinen yritys tarvitsee niitä kaikkia. Alueiden keskinäinen painotus vain vaihtelee yrityksen strategisen fokuksen mukaan.

Organisaatio rakentuu heidän mukaansa hologrammisesti kolmen keskeisen määrittäjän – tieto/osaaminen, vuorovaikutussuhteet ja tiedonvirtaaminen – ympärille (kuva 1).



Kuva 1: Kolmiulotteinen organisaatio (SG 1999, 2001)

Kuten edellä todettiin, on tieto kaikkien organisaatioiden perusta. Sen rikastaminen on jatkuvaa uuden tiedon muodostamista ja tulkintaa, tiedon virtaa. Tulkintoja ei voida tehdä, ellei primaaristen tiedonlähteiden, yksilöiden väliset vuorovaikutussuhteet toimi. Näin ne kaikki kolme ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa.

⁴⁶ Yrityksen näkemistä hologrammisena tukee myös edellä mainitut Lawrencen ja Lorschin havainnot ja mm. Stacey'n (1992, 137) kaippu erilaisesta kontrollista erilaisiin muuttuviin tilanteisiin. Vaikka sisällöllinen jako onkin erilainen, ajatus on pohjimmiltaan sama: yhdellä lauseella ei voi vastata erilaisiin kysymyksiin. Eri asia sitten on, kuinka pitkälle pärjää kolmella luokituksella. Nonakan ja Takeuchin esittelemillä kolmella johtamismallilla on myös omat paikkansa ja toimintaympäristönsä.

Mekaaninen organisaatioympäristö tuottaa pysyvyyttä ja hallittua laatua. Se perustuu vahvaan johtajuuteen ja pysyviin organisaatorakenteisiin. Tieto on dokumentoidussa muodossa ja se jaetaan samanlaisena kaikkien organisaation jäsenten tietoon.

Paperikoneet pyörivät tasaisesti, asema määrää osallistumisen ja vahva tiedotusorganisaatio tuottaa tietoa halutussa muodossa kaikkien saataville.

Orgaaninen yritys ympäristö tähtää joustavuuteen ja hallittuun, itseohjautuvaan kehitykseen. Se perustuu osallistavaan johtamiseen ja yhteistyöhön, jossa vastuu toiminnan jatkuvasta arvioinnista ja parantamisesta on kaikilla. Tieto on pääasiassa kokemusperäistä, hiljaista, ja rikastuu vain vastavuoroisessa kommunikaatiossa (sosialisaatiossa ja ulkoistamisessa). Henkilöstöä pyritään rohkaistamaan osallistumaan muutosten suunnitteluun ja implementointiin, viilaamaan toimintatapoja uusien vaateiden mukaisesti. ”Jokaisessa toimenpiteessä ajatellaan mitä asiakas ajattelee”

Siinä missä mekanistinen organisaationäkemys pyrkii epävarmuuden poistamiseen, orgaaninen hallittuun kehitykseen ja tasapainon palauttamiseen, on dynaamisen näkemyksen fokuksena pyrkiä ”ymmärtämään epävarmuutta, jotta voisi antaa virran viedä tai pikemminkin ohjata itse virtaa” (Lissack 1999, 121): tavoitteena on jatkuva innovointi. Tietotulva on kaoottista, täynnä potentiaalia, kunhan vain opittaan lukemaan heikkoja signaaleja, käyttämään aikaa hyväkseen ja toimitaan, siirrytään vaikka toiselle toimialalle ja ”haetaan ideoita, joista voi kehittyä merkittäviä liiketoimintoja nähtävissä olevassa tulevaisuudessa”. Onko johto kuitenkin halukas ottamaan riskejä ja luovuttamaan valtaa kaikkialle organisaatioon? Kykeneekö se vahvistamaan luottamuksellisia suhteita?

Kun näiden kolmen organisaatiojärjestelmän teoreettiset määrittäjät on summattu yhteen, päädytään alla kuvattuun taulukkoon:

	Mekaaninen	Orgaaninen	Dynaaminen
Suhde ympäristöön	suljettu itseriittoisuus	avoin, vastavuoroinen ympäristöön mukautuva	itsemäärittelevä, jatkuvasti muokkautuva itseä ja ympäristöä luova
Tavoite	pysyvyys tehokkuus säännönmukaisuus	hallittu kehitys joustavuus	jatkuva innovointi
Tiedon luonne	määriteltyä eksplisiittistä	piilevää kokemusperäistä	intuitiivista potentiaalista
Tiedon käyttötapa	olemassa olevan tiedon kierrätys	tiedon jakaminen ja rikastaminen	jatkuva uuden tiedon luominen
Tiedon virtaaminen	yksisuuntaista	kaksisuuntaista	kaoottista
Vuorovaikutussuhteet	organisaation hierarkia määrittelee	Vastavuoroisia konsensukseen pyrkiviä	spontaaneja verkostomaisia
Johtaminen	autoritääristä	valmentavaa	visionääristä
Johtamisen välineet	suora ja selkeä vallankäyttö raportointi- järjestelmät	vallan delegointi dialogi itsearviointi	visionäärisyys verkostotaidot vallasta luopuminen

Taulukko 2: Organisaatiojärjestelmien keskeiset piirteet (Stähle & Grönroos 1999)

Malliin kehitetty mittausjärjestelmä ottaa huomioon kaikkien tai tilastollisesti riittävän otoksen käsitykset kohteena olevasta organisaatiosta tai sen osasta, mutta malli itsessään oli mielestäni käyttökelpoinen myös tulkittaessa muutosjohtajan puhetta, onhan muutosjohtaja (yksilö/ryhmä) yksi avainhenkilöistä muutoksen suunnittelussa ja pohjaa kaavaillut toimenpiteet käsitykseensä todellisuudesta ja tavoitetilasta. Myös malli peilaa kuvattua todellisuutta asetettuihin tavoitteisiin, ja jos näiden välillä on selkeää ristiriitaa, tulee tämä hyvin näkyviin. Edellä kirjatuissa empiirisissä tilanteissa tämä pätee eritoten Isoon Eläimeen, jonka muutosprosessi on vasta alussaan ja mahdollisiin ristiriitoja

tämän hetken näkemyksen ja tavoitetilan asettamien vaatimusten välillä voidaan lähteä tutkimaan tarkemmin.⁴⁷

Ison Eläimen tarinassa on selkeästi ilmaistu esimerkkejä sekä nykyisestä toimintatavasta että halutusta muutoksen suunnasta. Toiminnan kivijalka lepää tukevasti automatisoidussa tuotannossa: kiivaasti pyörivissä paperikoneissa. Pitkän tähtäimen tavoitteena on säilyttää johtoasema yhä kovenevassa globaalissa kilpailussa ja tuoda myös uusia innovaatioita markkinoille. Puhutaan siis vahvasta mekaanisesta systeemistä, joka kurkottaa kohti dynaamisuutta. Tarinasta noukitut tiedonmuruset täyttävät yllä esitetyn kaavion seuraavasti:

⁴⁷ On selvää, ettei yhden henkilön puheen perusteella voi kuvata 35 000 työntekijän yrityksen toimintatapoja tehden näille täyttä oikeutta, vaan kyse on karkeasta kokonaisnäkemyksestä.

	Mekaaninen	Orgaaninen	Dynaaminen
Suhde ympäristöön	Perinteisyys pitkäjänteisyys	Hyvinvoiva, iso ja viisas eläin joka ei kohella	Globaali edelläkävijyys Yritysjärjestelyt ja fuusiot Markkina- ja kilpailu- kentän huomattava laajentuminen
Tavoite	Tehokkuus staattisuus	Asiakaskeskeinen hallittu kehitys	Uudet innovaatiot Organisaation haastaminen
Tiedon luonne	Eksplisiittisen tiedon korostaminen Teoreettisuus	Kommunikaatiokulttuu- rin kehittämiseen pyrkiminen	
Tiedon käyttötapa	Olemassa olevan tiedon kierrätys ja yhdistäminen (BI, tiedotus, tietojärjestelmät)	Toimintamallien muutos ja niihin liittyvä vuorovaikutus (dialogi?)	New Ventures
Tiedon virtaaminen	Keskusjohtoisuus tukemaan tiedonkulkua ”Vahva tiedotusorganisaatio” muutoskoulutus	Asiantuntijoiden ja keskijohdon vahva rooli	
Vuorovaikutus- suhteet	Organisaation hierarkia määrittelee	Konsensuskulttuuri ”100 % yhtenäiseen lopputulokseen” ”...ajattelemaan samalla tavalla...” Suomi-keskeisyys ”sopivat henkilöt?”	
Johtaminen	Asema määrää osallistumisen	Tukija Mahdollisuuksien antaja	
Johtamisen välineet	Voimakas eksplisiittinen informaatiiovirta ylhäältä alas	Toiminta-ajatukset ja periaatteet Vallan delegointi projekteille ja yksiköille/ tehtaille	

Taulukko 3: Iso Eläin kolmiulotteisen organisaation raameissa

Kaavio osoittaa, että kilpailuympäristöä ja strategista intentiota lukuun ottamatta dynaamisuutta kuvaavat piirteet ammottavat tyhjyyttään eli tässä tarinassa esiintyvät toimintatavat eivät juuri innovatiivisuutta tue. Toisaalta innovatiivisuuden ei ilmeisesti

ole tarkoituskaan läpäistä koko organisaatiota vaan tiettyjä valikoituja osia. Tekstin visualisointi mallin avulla kirvoitti kuitenkin mielenkiintoisen keskustelun haastateltavan kanssa tavatessani hänet muutamaa viikkoa myöhemmin. Kun näimme seuraavan kerran erään toisen projektin tiimoilta, saatoin huomata hänen käyttävän kaaviota ja osin edellä esiinnostettua retoriikkaa tilanneanalyysissään, joten tulkitsin hänen kokeneen jäsennyksen ainakin jossain määrin hyödylliseksi.

Junakin vääntyy taulukkoon melko vaivattomasti. Strategista intentiota ei ole tarinassa yhtä selkeästi sanottu, mutta ympäristön tarkka seuraaminen ja jatkuva mukautumisvalmius sekä asiakaskohtainen palvelu viittaavat vahvasti orgaaniseen painotusalueeseen. Kuten alla olevasta kaaviosta näkyy, ovat kaikki kolme ympäristöä tarinassa melko vahvasti mukana:

	Mekaaninen	Orgaaninen	Dynaaminen
Suhde ympäristöön		Toimialan syklin seuraaminen, toiminnan mukauttaminen, asiakaskohtainen räätälöinti	Joustavuuden aste Potentialiaali nopeaan toimialan vaihtoon
Tavoite	Tehokkuus	Hallittu kehitys joustavuus	
Tiedon luonne	Perusmekanistiikkaa ja tyyppiosaamista	Työssäoppiminen kisällimalli	Toimitusjohtajan intuitio
	Virheistä oppiminen?		
Tiedon käyttötapa	Olemassa olevan tiedon kierrätys	Asiakaskohtainen räätälöinti	
Tiedon virtaaminen	”,,, suurin virta tietysti ylhäältä alas.” ...paljon paukutettu.”	”Henkilökunta sen kuitenkin toteutti”	
Vuorovaikutus-suhteet	Kiinteät parit	Kaveruussuhteet Epämuodollisuus	
	Ryhmäkuri Ristiriitojen käsittely?		
Johtaminen	Raamien asettaminen: ”valitsette joko...” kehitystoiminta	Vahva luottamus ”... tukena...” syyt ja seuraukset	Hiljaisen tiedon skannaus (tj.)
Johtamisen välineet	Suoritepalkka suht. nopeuteen	Vallan ja vastuun delegointi Joukkokuri	Itseohjautuvuus

Taulukko 4: Vauhtiin kiihdytetty Juna kolmiulotteisen organisaation raameissa

Muutosprosessi oli ohi, joten kyse on nyt lähinnä tutkijan mielenkiinnosta asioiden hahmottamiseksi. Toimitusjohtaja voisi käyttää peilausta tapahtumien reflektointiin ja omaan oppimiseensa, edellyttäähän nopea toimialavaihto jatkuvaa muutosvalmiutta. Onko potentiaali toimialan vaihtoon ainoastaan toimitusjohtajan omalla kontolla? Minua on alkanut yhä enemmän epäilyttää mallin käyttö johtajan tarinaa jäsentävänä mallina tekstin poleemisuuden ja sisäisten ristiriitojen takia: toisaalta *äärimmäisyyksien, sataprozenttisen luottamuksen, itseohjautuvuuden* ja toisaalta *hallitsemattoman* muutosprosessin, *pelon, huutamisen ja tietoisien* toteutuksen äärellä tarinan nostattamat kysymykset tekevät taulukon tulkinnasta arpapeliä.

Varsinaiset vaikeudet tulivat esiin kuitenkin vasta Tiikerin kanssa. Kyseessä on sisäinen palveluorganisaatio, eli se edustaisi tässä jaossa orgaanista toimintaympäristöä. Ongelmaksi muodostuivat toimintakontekstien edustamat erot, joita emme saaneet johtajan kanssa yhteistuuminkaan väännettyä Stähle - Grönroos –mallin määrittämiin raameihin. Osaston kriittinen toiminta keskittyy kahteen eri toimintatapaan, suoraan ja nauhoitettuun lähetykseen, joilla molemmilla on omat lainalaisuutensa. Määrittäjänä ei ole ensisijaisesti sovellettavan tiedon laatu vaan kulloinenkin kokonaistilanne. Suorassa lähetyksessä runsas ja reaaliaikainen tiedonvaihto ja kokonaistilanteen seuraaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä ja koskevat kaikkia lähetyksen tekoon osallistuvia. Nämä ovat dynaamisen ympäristön ominaispiirteitä. Toisaalta jokaisella toimijalla on tilanteessa hyvin eksplisiittisesti määritelty, rautaiseen ja koeteltuun ammattitaitoon perustuva rooli, jossa lähetyksen ajan myös pitäydytään⁴⁸. Tavoitteena on tilanteen hallinta, jotta lopputuloksen laatu voitaisiin ennakoida. Puhumme nyt mekaanisen ympäristön vaateista. Nauhoitetussa lähetyksessä samat lainalaisuudet eivät enää päde, koska tekotapa mahdollistaa erillisten palikoitten viilailun ja synkronisen etenemisen ammattiryhmittäin, jolloin vaatimukset vuorovaikutuksen intensiivisyydelle pienenevät mutta toisaalta mahdollisuudet erilaisiin kokeiluihin ja uusien työskentelytapojen soveltamiseen paranevat. Vuorovaikutukseen suuntautuvat paineet vähenevät, mutta

⁴⁸ ”Jotta yritys toimisi tehokkaasti, jokaisen on pysyttävä omalla paikallaan ja omassa tehtävässään, hoidettava se moitteettomasti – eli pysyttävä omalla tontillaan. Jokaisen on voitava luottaa siihen, että ennalta sovitut tehtäväalueet tulevat hoidetuksi.” (Stähle & Grönroos 1999, 82)

samalla itse kullakin toimijalla on vuorostaan mahdollisuus kokeilla erilaisia lähestymistapoja⁴⁹.

Mikä olisi yksikön kohdalla oikea strateginen fokus, johon toimintatapoja verrata? Onko strategisen fokuksen huomioiminen mallissa ylipäättään riittävää, sillä saman fokuksen sisällä voi olla useampia erilaisia, silti yhtä keskeisiä toiminnan konteksteja (tässä suora vs. nauhoitettu lähetys), joiden asettamat vaatimukset tiedolle, vuorovaikutukselle ja informaation vaihdolle ovat erilaisia. Tiikerin toiminnan tarkasteluun mallista ei tullut tukea.

Muutama päivä tämän viimeisen haastattelun jälkeen, 11. lokakuuta 2002, räjähti Myyrmäessä pommi. Räjähdystä seurannutta mittavaa pelastusoperaatiota raportoitiin laajasti mm. Helsingin Sanomien sunnuntaisivuilla 20.10. ja edellisen perjantain Suomen Kuvalehdessä. Näiden reportaasien mukaan pelastusoperaatio ei olekaan niin mekaaninen kuin Ståhle - Grönroosin malliesimerkki olettaa, vaan perustuu mitä suurimmassa määrin ”spontaanisuuteen ja ad hoc -päätöksiin: hyvään tilannetajuun ja nopeaan reagointikykyyn”, kaikki dynaamisen ympäristön ominaispiirteitä (Ståhle & Grönroos 1999, 71). Toiminnan suuntaus muuttui paikanpäällä, kun tilanteen laajuus ja vakavuus selvisivät.

Epäilen, onko inhimillinen toiminta koskaan täysin mekaanista? Onko se edes järkevä tavoite? Liukuhihnallakin pitää tarkkailla laatua ja koneiden toimintaa.

Henkilökohtaisesti vierastan organisaatioympäristöjen nimityksistä, koska väitän, että ne sisältävät korostetun individualistisuuden ja jatkuva muutoksia toittottavaa taustaa vasten jo itsessään jonkinasteisen arvoasteikon: kuka haluaisi toimia konemaisesti, vaikka firman etu sitä vaatisikin? Ei auta, vaikka yksilöllisyyden voisi kuvata harhaksi

⁴⁹ Itse asiassa mallin piirtämistapa (kuten kuvassa 1 sivulla 36 on jäljennetty) antaa myös viitteitä mallin ongelmallisuudesta: se rajaa kyllä mekaanisen alueen niin ennakoitavissa olevaan osaamiseen kuin määriteltäisiin suhteisiin, mutta jos kuvan rajoja luetaan kuin matemaattisia x- ja y-akseleita, vastaisi dynaamisella kentällä nimenomaan spontaani suhteitten muodostus ennakoitavissa olevaa tietoa, mutta kontrolloidut suhteet ennakoimatonta (Ståhle & Grönroos 1999, 107; 2000, 127). Näin mallin esittäminen itsessään kertoo tiedon välittämisen ongelmista: se on esitetty eksplisiittisessä, eksaktiuteen pyrkivässä muodossa, mutta esittämistapa ei välttämättä välity lukijalle kirjoittajien haluamalla tavalla.

Ollilan (2002, 91) ja Taylorin tavoin (1995, 64), aikamme oman elämänsä sankari elää mieluummin harhassa kuin pysähdyksissä.

Miten hyvin dynaamisen järjestelmän teoria vastaa todellisuutta seuraavissa esimerkeissä? Dynaamisessa ympäristössä ”vakiintuneet ansaintaketjut sekoittuvat ja monet vakiintuneen liiketoiminnan perusrakenteet murtuvat”. Se on globaali ja täynnä mahdollisuuksia, se ”vaatii kaaosta” ja sekä ”runsautta että erilaisuutta”. (Stähle & Grönroos 1999, 100 – 104, 110) Tietoyhteiskuntaa voitaisiin näiden perusteiden mukaan sanoa kokonaisuudessaan dynaamiseksi. Manuel Castells ja Pekka Himanen (2001, 16) pitävät suomalaisten vahvaa kansallista identiteettiä yhtenä merkittävimmistä tekijöinä Suomen menestyksessä tietoyhteiskunnan kehittämisessä. Suomalainen kansallinen identiteetti ei herätä ainakaan minussa järin heterogeenista, runsautta ja erilaisuutta, korostavaa kuvaa. Toisaalla Castells ja Himanen kertaavat Nokian menestystarinaa ja kirjoittavat, että sen takaa löytyy merkittäviä sosiaalisia innovaatioita niin toimintatavoissa kuin rahoituksessakin. Innovaatioita kehittäjä ja viimekädessä toteutti ”ryhmä samanmielisiä oman sukupolvensa ammattilaisia” (mt. 29).

Mallin tehtävä on auttaa hahmottamaan todellisuutta, mutta näin tehdessään se väistämättä yksinkertaistaa sitä. Juuti (2001, 324 – 325) tekee eroa ”sietämättömän suvaitsevaisten” tutkijoiden ja oikeutusta etsivien mallittajien välille: edellisille mahdollisuuksien määrättömyys on kaiken ajattelun lähtökohta, jälkimmäisillä hän näkee ”pakonomaista tarvetta” ”löytää perusta ”ajattelulleen” [sitaukset sanan ympärillä Juutin] ja oikeuttaa tuon perustan löytymisen avulla yksi näkökulma, jolle he rakentavat oman mallinsa”. Hän lisää, että mallinrakentajat tuppaavat unohtamaan, että he tutkivat ihmisten rakentamaa ja runsaasti intentioita sisälläänpitävää tarinaa ja kysyy, kenellä tässä yksinäisyydessä on ”oikea data ja osaaminen”? Jonkin aikaa ajatusten kanssa räpiköityäni ymmärrän: mallin luojalla ja käyttäjällä, sillä malli on todellisuuden objektivoitu naamio, joka luo käyttäjälleen turvallisuuden ja hallinnan tunnetta; se on tiedon auktoriteetti, johon nojata ja jolla vaientaa arjen kakofonia.⁵⁰

⁵⁰ Filosofi Maija-Riitta Ollila (2002, 382) ironisoi johtajakoulutusta, jossa johtajat opetetaan ymmärtämään ihmisyyttä ja näkemään joukkionsa eri tyyppiluokitusten, kuten enneagrammit tai Myers-Briggs, läpi ja näin tulkitsemaan, ennustamaan ja ohjaamaan yksittäisten ihmisten käytöstä. Tiettyä

Toisaalta teoreettisen tiedon pohjalta rakennetun kaavion käyttö kertomusten tulkinnassa tekee asioita selkeämmin näkyviksi ja auttaa hahmottamaan niitä. Sen pohjalta on helpompi johtaa tulkinnan arvoperustan ja ajattelun logiikan juurille kuin yksittäisen ihmisen ajatuskulusta. Voitaisiin puhua näin ollen tulkittavan kohteen ”oikeusturvasta”? Paitsi että jälkimoderneilla ei ole tulkittavaa kohdetta eikä oikeusturva voine perustua ”totuuteen” joka ei ole ”totuus”. Jos mallia pystyisi tarkastelemaan kuin penkkiä polun varrella, lepohetkenä, eikä totuutena vaan avoimena pysäytettynä kuvana, eikö se voisi edesauttaa uuden diskursiivisen tiedon ja merkitysten luomisessa?⁵¹ Eikö mallilla voisi olla sijaa yhtenä symbolina muiden joukossa, symboleihinhan me nojaamme kaikessa kanssakäymisessämme? Toimia reflektiivisenä peilinä tai dialogisena maaperänä uusille tulkinnoille? Tutkija ei ehkä lepohetkeä kaipaa, mutta moni praktikko kylläkin⁵². Siis ainakin tämä yksi.

Summa summarum: sukellus systeemiteorioihin paljasti ristiriitoja paitsi kahden tarinan intention ja käytäntöjen välillä myös itse mallissa ja sen soveltamisessa. Olen hivenen hämmentynyt, mutta tyytyväinen, koska luulen viimein tajunneeni mihin suuresti suosimieni systeemiteorioitten osakseen saaman kritiikin ydin kohdistuu. Riittääkö ymmärrys tuomaan muutoksen?

6 Pirstaleista lähilukua

Mikä olisi oikea lähtökohta tarinoiden tarkasteluun? Olen yrittänyt peilata niitä jo kahteen malliin (Nonakan ja Takeuchin johtamismallin esittelyn ja käsittelyn olen jättänyt pois tästä versiosta, koska olin sen antamaan apuun vielä tyytymättömämpi kuin systeemitarkasteluun), osaanko enää nähdä kertomuksia tuoreesti? Jo vuosia käytetyn

paradoksaalisuutta voisi nähdä myös organisaatiomallissa, joka määrittää dynaamisen, tässä kaoottisen ja ennustamattoman, systeemin käyttäytymistä mekaanisen mallin avulla.

⁵¹ Professori Raimo Lehti (2001, 363) kuvaa kirjassaan Leijonan häntä ”miten tiede edistyessään on korjannut harjoittajiensa ennakoasenteiden aiheuttamia vääristymiä”. No, siteeraan taas luonnontieteilijää, mutta en tunne oloani yhtään mukavammaksi ihmistieteitten antipositivistisessä paradigmojen taistossa, jossa ollaan niin ”ultisubjektiivisia” ettei keskustelukaan ole mahdollista (vertaa Scherer ja Steinmann 1999, 3).

⁵² Moran ja Avergun (1997, 146 – 8) opastavat, että työntekijät kaipaavat myös aikoja, jolloin ”he voivat arvioida omaa paikkaansa suhteessa organisaation tulevaisuuteen”. Minusta tämä on verrannollinen myös tieteen kentällä.

työskentelymallin purkaminen omista mielikuvista on työlästä, vaikka ristiriitaan julkiteorian ja käyttöteorian välillä havahtuisikin. Maailman konstrukttiivinen luonne ja objektiivisuuden illuusio ovat periaatteellisella tasolla valjenneet minulle jo aikoja takaperin, mutta huomaan käsitykseni ”tieteestä” istuvan syvällä ja tunnen itseni avuttomaksi tämän pirstaleisuuden keskellä. Tiedän, että tieteelle, nimenomaan yhteiskuntatieteille, on sitten dogmaattisuuden kulta-aikojen ilmaantunut paljon väljempiäkin merkityksiä kuin ”totuuden” etsiminen, esimerkiksi Morgan on ehdottanut tieteen näkemistä itseilmaisuna, tapana muokata omaa maailmaansa ja pärjätä siinä (Scherer & Steinmann 1999, 13). Kuulostaa hienolta, tämän varjossa voinen kirjoittaa lähes mitä tahansa? Minulla on silti tarve pyrkiä edes jossain määrin objektivisoimaan subjektiivisuuttani ja luomaan kehyskertomukseeni koherenssia, joka sitoisi sen ”tieteelliseksi” narratiiviksi. Valikoin tunteita, tulkintoja ja tilanteita, jotka kestäisivät parhaiten arvioivan tarkastelun. Samalla kysyn, täytyykö nämä narratiiviset välähdykset esittää yhtenevässä, toisiinsa saumattomasti sopivassa muodossa, eikö tämä pyrkimys olisi paradoksaalista ja vähentäisi uskottavuuttani? Ainoa varma lopputulos on – jostain toisesta perspektiivistä katsoen - erehtyminen.

Eskola ja Suoranta (2000, 19) ovat todenneet, että laadullisessa tutkimuksessa voi lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakko-odotuksia. Tämä riippuu siitä, miten sana ”mahdollisimman” ymmärretään. Kukaan ihminen, saati opinnäytettä tai myöhempää tutkimusta tekevä, ei ole tabula rasa. Kaplanin mukaan aineiston tehtävä on vauhdittaa tutkijan ajatuksia (mt. 20). Ehkä kurkistus kielikuviin toisi työhöni uusia ulottuvuuksia?

6.1 Ikkuna sieluun

Metaforat ovat kiistelty tapa tulkita organisaatioiden todellisuutta tai sitä ympäristöä (Grant & Osrick 1996, 2), jossa ne elävät. Niillä on sanottu olevan keskeinen osa itseämme ja ympäristöämme koskevassa ymmärryksessämme (Mangham 1996, 35). Parhaimmillaan ne luovat siltaa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välille (esim.

MacKechne & Donnelly-Cox 1996, 46)⁵³, toimivat luovuuden lähteinä (Nonaka & Takeuchi 1995, Morgan) tai avaimina uuteen, vielä käsittämättömään (Grant & Osrick 1996, 2, Inns & Jones 1996, 119). Metaforat tarjoavat uusia tapoja nähdä, mutta parhaimmillaankin vain osatotuuksia (Dunford & Palmer 1996, 97; Wicks & Freeman 1999, 128). Siten ne ovat avoinna hyvinkin erilaisille tulkinnoille ja epätarkkoja, jopa harhaanjohtavia, ja näin modernin tieteen tradition vastaisia (Grant & Osrick 1996, 4-6)⁵⁴, onpa niitä kutsuttu jopa loogisesti perversseiksi (Chia 1996, 134). Kielikuvat ovat kuitenkin jokapäiväisiä, viljelemme niitä myös huomaamattamme (Mangham 1996, 29).

Metaforan tulkinta kuvaa yhtä paljon tulkitsijaa kuin alkuperäistä esittäjääkin (Osrick & Grant 1996, 220). Jälkimodernien näkemysten mukaan useat tulkinnat ovat kuitenkin ”pikemminkin etu kuin ongelma” (Inns & Jones 1996, 118) avatessaan vaihtoehtoisia ovia yhteiseen pohdintaan, eihän ole olemassa absoluuttista totuutta, ei siis myöskään vain yhtä ainoaa tapaa kuvata sitä mitä on. Monien, ristiriitaistenkin ”totuuksien” maailman myöntäminen on tärkeää myös organisaatiotutkimuksessa, ja metaforat ovat yksi tapa lähestyä pluralistisuutta (Inns & Jones 1996, 119). Tutkijan tai konsultin, kenen tahansa yksittäisen henkilön, olisi kuitenkin naivia olettaa oman tulkinnan olevan oikea (mt. 123). Kielikuvat tarjoavat yhden välineen organisaation todellisuuden pohtimiseen, ne eivät ole tarkoitus sinänsä (Osrick & Grant 1996, 220).

Evererd väittää, että jotta organisaation muutos voisi onnistua, tulee luoda muutoksen kieli. Marshark lisää, että koska tilanteen artikuloimaton ymmärtäminen puetaan usein metaforien muotoon ja koska tämä ymmärtäminen on keskeistä muutoksen tarvetta ja luonnetta ymmärrettäessä, muutoksen metaforien hallinta on muutosjohtamisen kriittinen kompetenssi. (Dunford & Palmer 1996, 96)

⁵³ Ng ja Bradac kirjoittavat, että osa kielikuvien voimaa on tehdä näkyväksi eksplisiittisesti kielenkäytön siirtymisestä olemisesta (being, tyypillinen moderni tulkinta, vertaa alaviite 54) tulemisen (becoming) mahdollistamiseksi (Chia 1996, 143)

⁵⁴ Metafora perustuu paradigmaan, korvaamiseen, joka on puolestaan tulosta valinnasta; metafora edustaa siten realismin vastakohtaa. Modernistit katsovat, että kieli on väline tarkasti kuvata todellisuutta sellaisena kuin se on, mikä on monien tulkintojen maailmassa kuitenkin mahdotonta (Inns & Jones 1996, 118). Brown myös huomauttaa, että tiede on sitä paitsi usein mallinsa velkaa metaforille (mt. 111).

Esitin kullekin haastattelemalleni johtajalle session loppupäässä avoimen kysymyksen, mikä esine, elävä organismi, luonnonilmiö tms. kuvaisi heidän organisaatiotaan parhaiten. Vastaukset tulivat yllättävän nopeasti, vain minuutin tai parin pohdinnan jälkeen. Teksteissä on lisäksi myös jonkin verran muita, ”instantteja” kielikuvia. Mitä ne minulle kertovat?

Juna on tukeva kulkupeli, joka liikkuu vakaasti raiteillaan. Kuljettaja tuntee ajokkinsa, sen henkilökunnan ja asiakkaat. Hän on itsevarma ja luottavainen: muut ailahtelevat, me seuraamme rauhallisina tilannetta. Potentiaalistakaan kilpailijaa ei ole näköpiirissä. Usko omiin kykyihin on vahva: jousto, jopa siirtyminen toiselle toimialalle, on mahdollista yhdessä yössä. Juna on kiihdytetty täyteen vauhtiin eikä sitä pysäytä mikään. Vapise, maailma, täältä tullaan!

Entä jos joku vetää hätäjarrusta? Selvittiinkö tästä muutoksesta pelkällä säikähdyksellä kuin varkein, kun ongelmat henkilöitettiin niin henkilöstön kuin johdonkin taholta samaan henkilöön? Kuinka hyvin vaihtoehtoiset raiteet on pohjustettu?

Veturinkuljettaja puhuu myös sanansa syömisestä, retkuun vetämisestä, pulssarista, joukkokurista, rukkasten käteenottamisesta ja ravistamisesta, köysien irrottamisesta ja ruudin omaamisesta, muiden muassa. Mitä enemmän tarinaa mietin, sitä epämukavammaksi ja vieraammaksi koen oloni sen kovin maskuliinisessa maailmassa, joka on oman käsitteellisen ja kokemuksellisen piirini ulkopuolella. Mistä juna saa energiansa? Onko ronski kielenkäyttö jonkinlainen suojahaalari? Eikö ole joltisenkin ristiriitaista puhua toisaalla työntekijöiden tuntevan sataprosenttista luottamusta yhtiötä ja sen johtoa kohtaan ja toisaalla näiden pelosta esittää asiaansa tai sössimisestä tehtäviensä parissa? Kuinka paljon minussa asuu pientä ja tomeraa sosiaalitanttaa, kun rohkenen epäillä veturinkuljettajaa defensiivisyydestä? Huomaan arvottavani kertomusta. Tämän naispuolisen näppäimistönnäpyttäjän on vaikeaa astua rekkamiesten areenalle.

Tiikerikään ei ole enää eilisen teeren poikia vaan valpas ja kokenut metsästäjä, joka tarkkailee herkeämättä ympäristöään. Sehän elää muutoksista, loputtomasta

tapahtumien virrasta. On vain osattava iskeä oikea-aikaisesti ja tarkasti, raatoja ei saa tulla. Kilpailijoita ja kanssametsästäjiä riittää. Jatkuva varuillaanolo syö kuitenkin voimia, kun ei ole aikaa hengähtää. Saan kertomuksesta vaikutelman, että informantti kokee yksikkönsä olevan ulkoisten tekijöiden armoilla, sillä ”äärimmäisen hektinen” ”toimintaympäristö vaatii” ja ”pakottaa yhteistyöhön”, ”tilanne edellyttää”. ”Muutos on vallitseva tila”, siinä ollaan ”tietotekniikan armoilla”, lopputulos on ”vähemmän omissa käsissä”. Jos epäonnistuu, kuulee kunniansa, mutta jos onnistuu, kiitos kuuluu journalistille. Palautetta ei saa pyytämälläkään, olo on epävarma, ”en tiijä”. Enpä tiedä minäkään, mutta minusta koko tiikerin tarina huokuu väsymystä.

Tiikeri on joutunut konkreettisesti kokemaan kilpailukentän avautumisen ja kovenemisen ja elää jatkuvassa myllerryksen virrassa. Iso Eläin näyttäisi sen sijaan olevan vielä luottavaisesti kalleellaan pitkään historiaansa. Se on tänään suuri, viisas ja hyvinvoiva. Sillä on vahva ja vakaa tausta kotimaassa ja se on onnistunut nousemaan myös kansainvälisesti yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä omalla toimialallaan. Ettei vain olisi hivenen korski nöyryydessään? Substituutteja on jo olemassa, ne on noteerattu, mutta samalla todettu, ettei niistä ole kovin kummoista haittaa ainakaan lähivuosina. Toivottavasti yritys ei tunne itseään liian hyvinvoivaksi, aktiivinen edelläkävijä kun vaatii avaraa mieltä katsoa metsää pitemmälle, olemassa olevan vahvuuden kyseenalaistamista⁵⁵ ja kykyä innovoida. Sokea usko itseensä saattaa sulattaa siivet⁵⁶.

Kaipaan entistä korostuneemmin dialogista yhteyttä, sitä että toinen täydentäisi ajatteluni aukkoja, ja mahdollisuutta luoda yhteistä todellisuutta. Vaikkei todellisuutemme siltikään olisi yhteinen ja yhtenäinen, antaisi vuoropuhelu mahdollisuuden ottaa ainakin peilin tai sokraattisen karpäsen rooli. Nyt on kyse vain pitkistä, yksiaanisista monologeista, joissa kukin osapuoli yrittää luoda koherenttia,

⁵⁵ Stacey (1992, 9) huomauttaa, kuinka tämän päivän vahvuudesta tulee huomisen heikkous: tulevaisuutta ei voi rakentaa nykyisillä kompetensseilla.

⁵⁶ Antiikin mytologia kertoo tarinan Ikaroksesta, Daidaloksen pojasta, joka pääsi pakenemaan Minoksen labyrintista isänsä rakentamien siipien turvin. Innokas poika vähät välitti isän varoituksista ja lensi kaikkivoipaisuuden tunnossa liian lähelle aurinkoa, joka sulatti vahasiivet. Ikaros putosi Aigeian mereen ja hukkui.

näkyvälle tai näkymättömälle yleisölle haluttua mielikuvaa luovaa tarinaa. Missä määrin tarinat ja tulkinnat kohtaavat, jää arvoitukseksi.

6.2 Valta ja vastuu

Suomi mainitaan yhdeksi maailman kehittyneimmäksi tietoyhteiskunnaksi ”minkä tahansa mittapuun mukaan” (Castells ja Himanen 2001, 13). Meidän ajallemme on ollut tyypillistä vankka usko teknologian mahdollisuuksiin yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisijana ja uuden aikakauden alkuna. Sen piti säästää luontoa, parantaa viestintämahdollisuuksia, lisätä tuottavuutta ja antaa tilaa ihmisten luovuudelle ja vapaudelle, myös ajankäytössä, puhumattakaan osallistumisen mahdollisuuksien ja siten demokratian edistämisestä. Mutta sen on huomattu myös tuhlaavan luonnonvaroja ja pilaavan ympäristöä, johtavan työn mielekkyyden katoamiseen ja rakenteelliseen joukkotyöttömyyteen, valvonnan ja kontrollin lisääntymiseen sekä itsekkyyden ja kovien arvojen viljelyyn. (Niiniluoto 1989, 70 – 71).

MPS-Yhtiöt toteutti 25-vuotisjuhlansa kutsujen yhteydessä kyselyn uuden vuosituhanen johtajasta. Kyselyyn otti osaa yli 900 ”suomalaista vaikuttajaa”. Johtopäätöksissä todettiin, että henkilöstöä arvostetaan, mutta siltä vaaditaan yhä enemmän. Vastanneista 96 % pitää henkilöstöä yrityksen tärkeimpänä voimavarana, ja 38 % mielestä yrityksellä on oikeus ”työntekijöiden selkänahkaan” (neutraaleja 26 %, erimieltä 36 %), ylimpään johtoon kuuluneista näin ajatteli lähes puolet. Samalla 24 % vastanneista katsoi itse kärsineensä epäterveestä stressistä ja 39 % koki uhrautuneensa työnsä eteen.

Miten tämä ajankuva näyttäytyy kuulemissani kertomuksissa? Mikä on ihmisen osa?

Iso Eläin kertoo, että muutokset ovat perinteisesti lähteneet ylimmästä johdosta. Ne on osin koettu liian teoreettisiksi – kannettu vesi ei kaivossa pysy – ja niiden vaikutukset ovat jääneet periaatteellisiksi. Johto omistaa muutokset. Minua mietityttää, mikä siinä ”helvetinmoisessa tehokkuudessa”, jossa ”ei tehdä mitään turhaa” motivoi tavallista työntekijää? Mikä antaa voimaa ”aika yksinäisille, aika tuntemattomalla maaperällä”

oleville tiikerin pennuille? Riittääkö raha, jota veturinkuljettaja tarjosi ratkaisuksi? Jos se olisi ainoa ja edes ohjaava motivaattori, miksi junamiehet riskeerasivat roposensa ja ryhtyivät ”tavattoman radikaaleiksi” ja ”istuivat esimiehensä ulos”?

Minkälaisia eväitä ”saada ihmiset ymmärtämään” antaa johtaminen, joka ”jonkinmoisen distanssin” takaa ”antaa kehikon ja palikat”, ”käyttää asioita ihmisten oman pään kautta” ja panee heidät miettimään, että ”tämähän on minun tulevaisuuttani”, ”miten minä liityn kokonaisuuteen ja miten minun hyviä puolia se kokonaisuus haluaa ja pystyy ja voi hyödyntää”? Joka ”antaa vastuuta ja sanoo, ”et valitsette joko ... tai” ja ehkäpä vielä lisää, että ”jos ette itse nää, ei tee hetkeekään vaikeeta” nähdä ja päättää teidän puolesta? Johtaminen, joka ”tukee alaisen ajatteluprosessia”, vaikka tietäkin, että itsellä on vastaus jo valmiina?

Wanhassa Satamassa järjestettiin 13.5. yritysjohdolle suunnattu seminaari työhyvinvoinnoista⁵⁷. Satuin paikalle parahiksi, kun työministeriön projektipäällikkö Tuulikki Petäjäniemi ministeriön vetämästä työhyvinvointiohjelmasta lausahti, ettei työhyvinvointia kannata kehittää ihmisoikeuksien vaan parantuvan tuloksen vuoksi. Minun piti esitelmän jälkeen tarkistaa parilta vierustoverilta, olinko nyt varmasti kuullut oikein ja kuulemma olin. Joko puhe työhyvinvoinnistakin on vain vallan uudet vaatteet ja yksin vastuun jakamista? Kenen etuja minä ajan, jos osallistun näiden organisaatioiden ”kehittämiseen”? Ikään kuin olisimme unohtaneet, että kaikki organisaatiot, niin taloudelliset kuin sosiaalisetkin, ovat ihmisten itsensä luomia?

Hannah Arendt on tutkinut ihmisiä, jotka halusivat tehdä hyvää tulosta edustamansa instituution hyväksi ja turvata oman asemansa. Heidän motivaationsa selittyi taloudellisella haavoittuvuudella, todellisen itsemääräämisoikeuden menettämisellä, suurella lojaalisuudella kyseistä instituutiota kohtaan sekä tunnontarkkuudella. Minun pitää, tulee, täytyy, koska esimies, organisaatio tai toimintaympäristö edellyttävät. Arendt tosin puhui Hitlerin Saksan virkamiehistä. (Ollila 2002, 186 – 187).

⁵⁷ Personnel Balance. Työhyvinvointi yrityksen strategisena menestystekijänä.

7 Tarinan opetus?

Laplace, 1700-luvulla elänyt matemaatikko ja filosofi haaveili älykkyydestä, joka pystyisi ”samalla kaavalla selittämään universumin suurimpien kappaleiden ja pienempien atomien liikkeet, jotta mikään ei olisi enää epävarmaa vaan tulevaisuus ja menneisyys olisivat silmiemme alla” (Gleick 1988, 14). Minä tyytyisin kyllä paljon vähempään, mutten halaja myöskään Schumpeterin määrittelemäksi nykyajan sankariksi, joka kasvaa ja kehittyy ”elämällä jatkuvasti kuilun partaalla” (Sennet 2002, 83). Vaikka kuilun partaallahan me olemme itse kukin joka ikinen päivä, kun tietoa saati varmuutta huomisesta ei ole. Ehkä on vain reilusti myönnettävä omat rajansa ja rajoitteensa, jottei tuudittautuisi tietämisen ja hallinnan illuusioon?

Tunnistan yhdeksi tätä prosessia hidastaneeksi ja hankaloittaneeksi seikaksi työskentelytavan vierauden suhteessa arkisiin työtilanteisiin, jotka perustuvat vuorovaikutukselle, välittömään toinen toisensa ajatusten kommentointiin, tarkennuksiin ja selkeytyksiin. Kyseessä on kuitenkin valkoinen valhe – vielä useamminhan arjen kommunikaatio perustuu ohituksiin, vaikenemisiin ja olettamukseen, että toinen ymmärtää, mitä tarkoitan, silloinkin kun en oikein ymmärrä itsekään. Juuri siksi tarvitsen lisää palikoita sieltä ja täältä oman tilkkutäkkini aineksiksi päästäkseni ”tasapainoisempaan näkemykseen” (Ollila 2002, 149). Ei totuuteen vaan kohti jotain itseä isompaa. Mutta jos suuret ohjaavat kertomukset ovat kuolleet, onko kaikki suhteellista? Ei siis ole olemassa mitään ilman suhdetta johonkin? Mihin uskon, jos en usko?

Tarpeeni tietää on tiukassa ja ymmärrykseni käymistilassa. Taidan potea muutosvastarintaa. Se kuulemma pohjaa erilaisiin pelkoihin, epävarmuuteen suhteessa omiin kykyihin ja tulevaisuuteen (Waddell & Sohal 1998, 544)⁵⁸. Bohm (1992, 31 – 34) on todennut, että tietämättömyys on epämurkavaa, minkä tähden me ryntäämme vastaamaan emmekä opi itse kysymyksestä. Viittasin tällä alun perin pariinkin kohtaan

⁵⁸ Näiden ei-rationaalisten syiden lisäksi he erittelevät rationaalista, poliittista ja johtamistyyllistä johtuvaa vastarintaa. Ensimmäinen tarkoittaa ristiriitaa oman rationaalisen ajattelun ja johdon esityksen välillä suhteessa aiottuun lopputulemaan, toinen leiriytymistä, sitä että ”väärät” ihmiset esittävät muutosta ja jälkimmäinen huonon johtajuuden seurauksia.

tarinoissa, mutta myönnän, että parhaiten se sopii neljänteen kertomukseen, omaan työskentelyprosessiini. On ollut hyvin vaikeaa luopua kontrollista – saati kymmenistä sivuista raakatekstiä ja ”tarpeettomista” kirjoista ja artikkeleista, joita ei voikaan liittää lähdeluetteloon – luottaa prosessiin ja etsiä vaihtoehtoisia kysymyksiä ja suuntia. On ollut myös vaikea havahtua normatiivisuuteensa saati välttää sitä ja ihan oikeasti uskoa, ettei minulla lukemani ja kokemani turvin ole ”oikeita”, edes parempia vastauksia⁵⁹, vaan jos joitakin on, ne liittyvät joko minun tai siteeraamani henkilön uskomuksiin tai luotuihin teorioihin, eivät tutkimiini tarinoihin ja niiden todellisuuksiin. Olen itse ajatusteni rautahäkki ja muutoksen suurin tulppa. Mutta myöntäkää toki, on kovin vaikeaa olla tietämätön asiantuntijoiden valtakunnassa! Maija-Riitta Ollila peräänkuulutti edellä mainitussa Wanhan Sataman tapahtumassa yrityksiin ihmisiä, jotka herättäisivät kognitiivista dissonanssia. Ehkä siinä olisi positio, jossa voisi julistautua tietämättömäksi asiantuntijaksi?

Unelmatyötä odottaessa pohdin, miten muodostaa minäkuvansa huvipuiston peilialissa, jos tarve olla tosi on lähinnä naurettava harha? Jos luon jatkuvasti nahkaani suhteessa ympäristööni, missä on silloin autenttisuuteni? Voinko ylläpitää identiteettiäni ajassa ja olla samalla itselleni uskollinen?⁶⁰ Juuti (2001, 53 - 57) väittää olevan vapauttavaa, kun ”mitään [kursiivi minun] ei tarvitse pitää itsestään selvänä ja annettuna.” Avoin ajattelijani ilahtuu, mutta sisäinen fundamentalistini kohottaa kulmiaan. Arkiajattelun puolustus on toki helpottavaa, kun ei tarvitse etsiä auktoriteetteja ja ammattiajattelijoiden lausumiaan puolustamaan. Olenko kuitenkin valmis suomaan saman mahdollisuuden

⁵⁹ Epäilen, että tietämisen illuusio ei ole yksityinen perisyntini: Esimerkiksi ”*Sukupuoli ja valta: organisaatiot liikkeessä?*” konferenssissa Helsingin kauppakorkeakoulussa 15.5.2003 en kuullut kenenkään kyseenalaistavan Marja Vehviläisen väitettä, että naiset tuppaavat kieltämään sukupuolistavien käytäntöjen omakohtaisen kokemisen ja että he ovat sokeita sanoessaan, että he ovat itse tietoisesti valinneet ei-tekniikan ja samalla ei-miehisen ammatin. Tulkintani mukaan tutkija kyseenalaisti tietoisesti valinnan vastoin informanttien väitettä. Samalla tutkija mielestäni preferoi ”naisten” ja ”miesten” ammattien välillä kaivatessaan ilman perusteluja lisää naisia tietotekniikkaan auvoiseen valtakuntaan; yhteiskunnallemme voisi kaiken kaikkiaan olla terveellisempää (kannanotto) keskittyä perinteisten naisten alojen tukemiseen ja arvostuksen lisäämiseen kuin ajaa naisia ”miesten” tekniselle ja kilpailukeskeiselle kentälle. Kenen etuja palvelee lopulta toimintatutkimus, jossa tutkija ajaa omia poliittisia tarkoitusperiään ja näkemyksiään? (Vertaa Saija Katilaisen ja Susan Meriläisen mielestäni erittäin mielenkiintoinen ja antoisa esitelmä ”*Liiketaloustieteiden metodologian tutkijakollockio*”:ssa Helsingin kauppakorkeakoulussa 8.4.2003.) Riittääkö, että on avoin omissa tarkoitusperissään ja näkemyksessään oikeasta ja väärästä? Kaikki ei siis olekaan suhteellista?

⁶⁰ Sennet (2002, 158) viittaa ranskankielisiin käsitteisiin *maintien de soi* (itsensä ylläpitäminen) ja *constance à soi* (uskollisuus itselle).

kaikille? Minä, joka olen ollut suhteellisen sujuva sääntöjen ohittamisessa ja rikkomisessa, en todellakaan välttämättä ilahdu, kun joku toinen tekee niin. Joku jonka arvot, tiedot ja taidot ovat erilaisia kuin omani tai jolla nyt sattuu olemaan niukemmin nalkuttava sisäinen ääni. Silloin on mukavampaa olla totuuden kaveri, ja ilmoittaa miten asiat oikeasti ovat tai niiden ainakin tulisi olla, vaikka objektiivisuuden sijasta asioiden näkeminen ”epätäydellisinä ja jatkuvasti muuttuvina” (Juuti 2001, 50-51) ja totuuden kontekstiinsa sidottuna antaisi tilaa luovuudelle. Ehkä. Ehkä totuudettomuuden armollisuus piilee sen vääjäämättömässä nöyryydessä?

*” Kun kasvaa ihmiseksi
täytyy kokeilla,
onko peltisiivet kalalokeilla,
ja minkälaisin siivin lentää
valtameren suola
ja onko muovivaahtoa
sen hurjan härän kuola.*

*Täytyy koetella, koskea
ja katsella ja haistella,
täytyy multaan painaa poskea
ja vettä maistella.
Silloin tietää millaisessa maailmassa
täytyy asua.*

*Mutta kaikkea ei ehdi nähdä,
paljon ohi vilahtaa
ja joka hetki syntyy jotain
joka muuttaa maailmaa.”*

Ilpo Tiihonen (Pikku Pegasos 1983, 158)

Täytyy. Tai sitten ei.

8 Lähteet

Appignanesi, Richard, Sardar, Ziauddin & Curry, Patrick: *Postmodernismi vasta-alkaville ja edistyneille*. Jalava. Helsinki.

Aula, Pekka 1999: *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatiaviestinnän teoria*. Loki-kirjat. Helsinki.

Aula, Pekka 2000: *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* WSOY. Porvoo.

Bohm, David 1994. *Thought as a System*. Routledge, Padstow. 250 s.

Capra, Fritjof 1982: *The Turning Point. Science, Society and the Rising Culture*. Bantam Books. New York.

Castells, Manuel & Himanen, Pekka (2001): *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. WSOY. Helsinki. 209 s.

Chia R. 1996: *Metaphors and Metaphorization in Organizational Analysis: Thinking Beyond the Thinkable*. Teoksessa Grant, D & Osrick, C.: *Metaphor and Organizations* (1996). Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi. s. 127 – 146

de Mello, Anthony, toimittanut J. Francis Stroud (2000): *Havahtuminen*. Like. Jyväskylä. 160 s.

Dunford R. & Palmer I. 1996: *Metaphors in Popular Management Discourse: The Case of Corporate Restructuring*. Teoksessa Grant, D & Osrick, C.: *Metaphor and Organizations* (1996). Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi. s. 95 - 109

Ekeland, Ivar 2001: *Ennakoimattoman matematiikka*. Art House. Jyväskylä.

Eriksson, Marja & Parviainen, Jaana 2002. *Sharing Knowledge in Organization – Integrating personal and organizational knowing*. Painossa.

Eskola, Jari & Suoranta, Juhani 2000: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere.

Fölsing, Albrecht 2000: *Albert Einstein. Elämäkertä*. Terra Cognita. Helsinki.

Gleick, James 1987: *Chaos*. Abacus. London.

Grant D & Osrick C. 1996: *Introduction: Getting the Measure of Metaphors*. Teoksessa Grant, D & Osrick, C.: *Metaphor and Organizations* (1996). Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi. s. 1 - 20

Inns & Jones 1996: *Metaphor in Organization Theory: Following in the Footsteps of the Poet?* Teoksessa Grant, D & Osrick, C.: *Metaphor and Organizations* (1996). Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi. s. 110 - 126

Isaacs, William 1999: *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Currency. New York. 429 s.

Juuti, Pauli 2001: *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja. PS-kustannus. Juva. 415 s.

Juuti, P. & Lindström, K. 1995: *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos*. JTO-tutkimuksia, Sarja 9. Johtamistaidon Opisto & Työterveyslaitos, Helsinki, 171 s.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2001. *Strategisen osaamisen johtaminen*. Edita, Helsinki.

Kulkki, Seija & Kosonen, Mikko 1999. *How Tacit Knowledge Explains Organizational Renewal and Growth: Case Nokia*. Luonnos päivätty 2.2.1999.

Kuula, Arja 1999: *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Vastapaino. Tampere. 240 s.

Lehti, Raimo 2001: *Leijonan häntä. Luoko tietoa luonto vai ihminen?* Ursa. Jyväskylä. 430s.

Lissack, Michael R 1999: *Complexity: the Science, its Vocabulary, and its Relation to Organizations*. Emergence 1/1, ss. 110 – 126.

MacKechnie, G & Donnelly-Cox, G: *Metaphor in the Development of Organization Theory*. Teoksessa Grant, D & Osrick, C.: *Metaphor and Organizations* (1996). Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi. s. 37 - 54

Malo, Terttu 2000: *Organisaation varjot konsultin työkenttänä*. Teoksessa Harri – Asko Miettinen (toim.): *Johtajuus aj organisaatiodynamiikka*. Metanoia instituutti. Oulu. Ss. 104 - 125

Mangham I. L: *Some consequences of Taking Gareth Seriously*. Teoksessa Grant, D & Osrick, C.: *Metaphor and Organizations* (1996). Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.

Meyerson. D.E. (2001): *Tempered Radicals. How People Use Difference to Inspire Change at Work*. Harvard Business School Press, Boston.

Mitleton-Kelly, E. (1998): *Organisations as Complex Evolving Systems*. Oaces Conference, Warwick, Joulukuu 1998. Saatavilla netistä osoitteesta <http://www.lse.ac.uk/lse/complex>. 23 s.

Moran, J. & Avergun, A. (1997): *Techniques. Creating lasting Change*. The TQM Magazine. Vol. 9, No. 2, s. 146 – 151.

Morgan, G (1998): *Images of Organization*. The Executive Edition. Berrett-Koehler Publishers, Inc: San Francisco. 349 s.

Niiniluoto, I. (1989): *Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi*. Valtion painatuskeskus, Helsinki. 126 s.

Nonaka, I & Toyama, R & Konno, N 2000. *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. Seminaariesitelmä, Conference on Knowledge and Innovation, May 25-26, Helsinki.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York.

Ollila, Maija-Riitta 2002. *Erheitä ja virheitä*. WSOY, Helsinki.

Oswick C. & Grant D. 1996: *The Organization of Metaphors and the Metaphors of Organization: Where Are We and Where Do We Go From Here?* Teoksessa Grant, D & Oswick, C.: *Metaphor and Organizations* (1996). Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi. s. 213-226

Ropo, Arja & Eriksson, Marja 2001. *Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste?* Teoksessa *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*, toim. Grönroos, Christian & Järvinen, Raija. Kauppakaari, Helsinki.

Scharmer, C. O. (2000): *Presencing: Shifting the Place from Which Leaders Operate*. Presented at the Conference On Knowledge and Innovation. Helsinki. 57 s.

Scherer, A.G. & H. Steinmann (1999): "Some remarks on the problem of incommensurability in organization studies". *Organization Studies* 20: 519 – 544

Seppänen-Järvelä, Riitta 1999: *Luottamus prosessiin - Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla*. Stakes, Helsinki, 233 s.

Sennett, Richard (2002): *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Vastapaino. Tampere. 172 s.

Stacey, Ralph D. 1992: *Managing the Unknowable. Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 219 s.

Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999): *Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY: Porvoo. 218 s.

Ståhle, P. & Grönroos, M. (2000): *Dynamic Intellectual Capital™. Knowledge Management in Theory and Practice*. WSOY: Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa. 296 s.

Ståhle, P. (1998): *Supporting a System's Capacity for Self-renewal*. Research Report 190. Department of Teacher Education, University of Helsinki. Helsinki: Yliopistopaino. 393 s.

Ståhle, Pirjo & Ståhle, Sten & Pöyhönen, Aino 2002. *Analyzing Organization's Dynamic Intellectual Capital. System-based Theory and Applications*. Luonnos printattu helmikuussa 2002.

Taylor, Charles (1995): *Autenttisuuden etiikka*. Gaudeamus. Helsinki. 157 s.

Waddell, Dianne & Sohal, Amrik S. 1998: *Resistance: a constructive tool for change management*. *Management Decision* 36/8, 543 – 548.

Wheatley, Margaret J 1992: *Leadership and the New Science. Learning about Organization from an Orderly Universe*. Berret-Koehler Publishers, Inc, San Francisco.

Wicks, Andrew C & Freeman, Edward (1998): "Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics" *Organization Science* 9: 123 – 140.

Yankelovich, Daniel 1999: *The Magic of Dialogue. Transforming Conflict into Cooperation*. Simon & Schuster. New York. 236 s.